



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“LAS COMPETENCIAS PERSONALES Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL EN UNA MUESTRA
MULTIPROFESIONAL”**

**Previo a la obtención del Título:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Presentado por:

Patricia Isabel Sinche Briones

Directora:

Paola Ochoa Pacheco, Ph.D.

Guayaquil – Ecuador

2022

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis hijos, Melany y Sebastián Caisa Sinche, y a mi esposo, Franklin Caisa. Gracias por su apoyo en todos los momentos difíciles, fueron mi inspiración para poder culminar una de mis metas profesionales. El camino para lograr esta meta no ha sido sencillo, se presentaron un sinnúmero de problemas de índole personal y de salud; sin embargo, Dios siempre ha estado a mi lado brindándome la fuerza que he necesitado.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, que me ha dado vida para poder cumplir uno de mis sueños de obtener mi título de cuarto nivel, además me ha otorgado la fortaleza para superar los obstáculos que se han presentado al largo de mi vida, permitiéndome ser mejor persona y profesional.

Agradezco a mis padres, Isabel Briones y Ricardo Sinche, quienes siempre me han apoyado incondicionalmente. También, a mis hijos, Melany y Sebastián Caisa, y a mi esposo, Franklin Caisa, que son mi fuente de inspiración.

Agradezco en la ESPOL ESPAE a mi directora, la Dra. Paola Ochoa, y su equipo de trabajo David Coello y Michelle Tello. Así mismo a los miembros de la ESPOL, la coordinadora de la Maestría, MSc. Claudia Márquez, quienes me apoyaron en este proyecto. Me siento muy contenta de pertenecer a esta familia donde he enriquecido mis conocimientos.

COMITÉ DE EVALUACIÓN



Prof. Paola Ochoa Pacheco

Tutor del Proyecto

Prof. Milton Paredes Aguirre

Evaluador 1

Prof. María Claudia Márquez

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Patricia Sinche Briones', is positioned above a horizontal line.

Patricia Isabel Sinche Briones

CONTENIDO

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO.....	2
COMITÉ DE EVALUACIÓN.....	3
DECLARACIÓN EXPRESA	4
RESUMEN.....	7
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Antecedentes	9
1.2. Planteamiento del problema	9
1.3. Preguntas de investigación	10
1.4. Objetivo general	10
1.5. Objetivos específicos.....	10
1.6. Justificación.....	11
1.7. Alcance del estudio	11
1.8. Fortalezas	11
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1 Competencias	12
2.1.1. <i>Definición de competencias</i>	12
2.1.2. <i>Clasificación de las competencias</i>	12
2.2. Las competencias personales	13
2.2.2. <i>Autoestima</i>	14
2.2.2. <i>Autoeficacia</i>	14
2.2.3. <i>Autonomía</i>	14
2.2.4. <i>Iniciativa</i>	15
2.2.4. <i>Emprendimiento</i>	15
2.2.5. <i>Empatía</i>	16
2.2.6. <i>Autoconciencia emocional</i>	16
2.2.7. <i>Tolerancia a la frustración</i>	17
2.2.8. <i>Optimismo</i>	18
2.3. Desempeño laboral.....	18
2.4. Relación entre las competencias personales y el desempeño laboral.....	19
3. METODOLOGÍA	21
3.1. Diseño de la investigación.....	21
3.2. Técnica de recolección de datos.....	21
3.1. Muestra.....	21
3.4. Instrumentos	21

4. RESULTADOS	24
4.1. Una perspectiva general de las competencias de desarrollo personal	24
4.2. Análisis de las competencias de desarrollo personal.....	25
4.2.1. <i>Comparación por sexo</i>	25
4.2.2. <i>Comparación por estado civil</i>	26
4.2.3. <i>Comparación entre aquellos con hijos y sin hijos</i>	27
4.2.4. <i>Comparación por nivel de estudios</i>	28
4.2.5. <i>Comparación por profesión</i>	29
4.2.6. <i>Comparación por experiencia laboral</i>	31
4.2.7. <i>Comparación por tipo de contrato</i>	33
4.2.8. <i>Comparación por puestos con personal a cargo</i>	34
4.2.9. <i>Comparación por nivel de ingresos</i>	35
4.3. Análisis del desempeño en la tarea	39
4.4. Análisis de la relación entre las competencias de desarrollo personal y el desempeño en la tarea	40
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
5.1. Conclusiones	42
5.2. Limitaciones	42
5.3. Recomendaciones.....	43
5.4. Contribución e implicaciones prácticas.....	43
Referencias bibliográficas	44

RESUMEN

El estudio tuvo como finalidad determinar la relación entre las competencias personales y el desempeño laboral. El estudio se realizó con un enfoque cuantitativo y su diseño es transversal. Se recogió una muestra por conveniencia multiprofesional en la ciudad de Guayaquil. Se midieron las competencias personales según las escalas planteadas por Ochoa et al. (2018) y una escala de auto reporte de desempeño. Con base en los resultados obtenidos, se determinó la existencia de una relación entre una de las competencias personales medidas en el estudio y el desempeño, así como la mayor puntuación de competencias como la autonomía y la iniciativa.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Comparación de las puntuaciones reportadas por los trabajadores para las competencias de la dimensión de desarrollo personal.	37
Tabla 4.2. Comparación de las puntuaciones reportadas por los trabajadores con relación a su desempeño en la tarea.	39
Tabla 4.3. Coeficientes de correlación entre las variables incluidas en el estudio.	40
Tabla 4.4. Resultados del análisis de regresión.	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Dimensiones del modelo de competencias de Ochoa et al. (2018).	13
Figura 4.1. Puntuaciones de las competencias dimensión de desarrollo personal.	24
Figura 4.2. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por sexo.	25
Figura 4.3. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por estado civil.	26
Figura 4.4. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por tenencia de hijos.	28
Figura 4.5. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por nivel de estudios.	29
Figura 4.6. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por profesión.	30
Figura 4.7. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por experiencia laboral.	32
Figura 4.8. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por tipo de contrato.	33
Figura 4.9. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por personal a cargo.	34
Figura 4.10. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por nivel de ingreso.	35

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Bakhshi et al. (2017), en el reporte sobre las competencias del 2030, plantean que los cambios del trabajo a nivel global requerirán que los trabajadores y las empresas respondan a estos retos de los nuevos modelos de trabajo, identificando las habilidades requeridas, estableciendo políticas públicas para desarrollarlas y generando cambios en el mercado laboral. En este reporte se subraya también la importancia de las habilidades interpersonales y la resolución de problemas para un mayor crecimiento en el futuro. Junto con los retos mencionados, la transformación de las empresas requerirá el desarrollo de nuevas competencias para superar las deficiencias en el mercado laboral en cuanto a habilidades para la integración de sistemas, el internet de las cosas, ciberseguridad, realidad aumentada, entre otras nuevas competencias (Hernandez-deMenendez et al., 2020)

1.2. Planteamiento del problema

Las organizaciones se enfrentan a grandes exigencias globales como avances en innovación tecnológica, sostenibilidad, la optimización de recursos y, en particular, las nuevas demandas en el mundo de los recursos humanos, dentro de las cuales están las nuevas habilidades y competencias del futuro. El Foro Económico Mundial (WEF, 2020) planteó que 85 millones de puestos de trabajo podrían ser desplazados para 2025 debido a una división del trabajo entre los humanos y las máquinas. Entre las habilidades que se van a requerir, el WEF destaca las de carácter personal como el aprendizaje activo, la resistencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad.

Si bien existen un conjunto de competencias consideradas las más buscadas por el mercado laboral, varios autores (Ochoa et al., 2018; OECD, 2021; OIT, 2019) destacan algunas como las habilidades sociales (Deloitte, 2021), la ética (Ochoa et al., 2018). En este estudio se hará énfasis en la importancia de las competencias personales en el mundo organizacional.

El objetivo principal de las organizaciones es cumplir con sus objetivos estratégicos y alcanzar los máximos resultados; sin embargo, sin el apoyo de colaboradores que cuenten con un perfil acorde, será muy difícil lograrlo. Las competencias personales que tengan los colaboradores permitirán organizar de mejor manera los recursos disponibles, cumpliendo con los plazos y costos establecidos, acordes a los intereses de los accionistas.

En América Latina, en especial en el Ecuador, hay escasas investigaciones y estudios que analicen la relación de las competencias personales de los profesionales en general con el desempeño en la gestión de sus puestos de trabajo. Este tipo de investigaciones son de suma importancia debido a que la gran mayoría de empresas necesitan cumplir sus objetivos estratégicos, a fin de seguir siendo competitivas en este entorno globalizado.

En base a lo expuesto y considerando la importancia de las competencias personales que debe desarrollar el talento humano para lograr un alto desempeño en sus puestos de trabajo, contribuyendo así con el éxito de la organización, se ha determinado la necesidad de realizar la presente investigación en empresas ecuatorianas.

1.3. Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación alrededor de las cuales se generaron los objetivos del trabajo fueron:

- 1) ¿Cuáles son las competencias personales más relevantes para lograr un buen desempeño en el mercado laboral ecuatoriano?
- 2) ¿Cómo se relacionan las competencias personales con el desempeño de los colaboradores?

1.4. Objetivo general

En base a la problemática planteada, el objetivo general de este estudio es:

- Analizar la relación entre las competencias personales y el desempeño laboral en una muestra multiprofesional.

1.5. Objetivos específicos

- Analizar las competencias personales más relevantes en el mercado laboral ecuatoriano.
- Determinar cuáles son las competencias personales que tienen mayor impacto en el desempeño laboral en los profesionales ecuatorianos.

1.6. Justificación

Las organizaciones se enfrentan actualmente a grandes desafíos derivados de la globalización e introducción de nuevas tecnologías, como la transformación de modelos de trabajo, cambio de las competencias requeridas por el mercado y la búsqueda de mejores prácticas que garanticen una gestión sostenible. Ante este entorno cambiante, las competencias que desarrollen los profesionales pueden ser determinantes de su éxito en el mercado laboral.

De acuerdo con Ochoa et al. (2018), las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permiten al profesional lograr un alto desempeño y asumir los retos del mercado laboral en múltiples dimensiones. Las competencias personales son el centro de cualquier perfil profesional en los colaboradores de una organización, por lo que competencias como autoestima, tolerancia a la frustración o autoeficacia, proporcionan al profesional características que contribuyen a manejar con solidez sus responsabilidades laborales. En la literatura, a nivel global, son numerosos los estudios que han analizado el rol de las competencias personales y su impacto en el desempeño (Wang y Netemeyer, 2002; Na-Nan y Sanamthong, 2019; Frese & Fay, 2001). Sin embargo, en Ecuador, los estudios sobre competencias personales son escasos (Poveda & Vega Falcón, 2020; Hernández Junco, 2019). Con el propósito de contribuir a la literatura existente, este trabajo aporta evidencia empírica sobre el nivel de competencias personales de una muestra multiprofesional ecuatoriana, así como cuáles determinan un mayor nivel de desempeño laboral. Estos hallazgos servirán de insumo para el desarrollo de intervenciones con el objetivo de promover una adecuada gestión del talento humano para lograr exitosamente las metas organizacionales.

1.7. Alcance del estudio

En esta investigación se procedió a determinar el impacto de las competencias personales en el desempeño laboral en una muestra multiprofesional de varias empresas del Ecuador, utilizando el modelo de Ochoa et al. (2018).

1.8. Fortalezas

El estudio reúne varias fortalezas a destacar, en particular tres. Primero estudia una temática de que hay escasos referentes en Ecuador. Segundo se midieron no solo una sino 9 competencias personales y finalmente se cuenta con datos de una muestra multiprofesional de la ciudad de Guayaquil.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

En Ecuador en los últimos años ha crecido el número de investigaciones sobre la temática de competencias (Basantes-Andrade et al, 2020; Velasco et al., 2019; Fierro y Ochoa, 2020). Sin embargo, son escasos los estudios que traten sobre competencias personales (Poveda & Vega Falcón, 2020; Hernández Junco, 2019). A continuación, se presentará un breve marco conceptual para el trabajo.

2.1 Competencias

2.1.1. Definición de competencias

El concepto es sumamente amplio y tiene décadas de desarrollo a nivel global (OECD, 2021; OIT, 2019; Deloitte, 2021), numerosos autores (e.g., McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Tuning, 2006) han contribuido a su desarrollo. De manera práctica, las competencias son una de las bases de los sistemas de gestión de talento humano de mayor uso.

Boyatzis (1982) coincide con la definición de McClelland (1973), pero acentúa los componentes no visibles y, por ello, concibe las competencias como «características subyacentes del individuo que llevan o dan lugar a un desempeño superior o eficaz». El proyecto Tuning América Latina (2006) dice que son capacidades que permiten un desempeño competente en diversas áreas: conocer (conocer y comprender), actuar (saber hacer, aptitudes) y ser (actitudes y valores).

En este estudio se utilizará el concepto de Ochoa et al. (2018), quienes definen las competencias como “*el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permiten al profesional lograr un alto desempeño y asumir los retos del mercado laboral desde el punto de vista personal, cognitivo, social, tecnológico, global y de sostenibilidad*”; y este concepto es el que adoptamos en la investigación.

2.1.2. Clasificación de las competencias

Así como hay varias definiciones de competencias, de la misma forma hay varios autores que han establecido diversas clasificaciones de competencias.

Leboyer (1997) las clasifica en genéricas y específicas. Las competencias genéricas son las comunes entre las profesiones y que se pueden transferir fácilmente, mientras que las

competencias específicas son las capacidades propias de una profesión, por tanto, son distintas, no comunes. Por su parte, Mertens (1996) las categoriza como genéricas, básicas y específicas. Las competencias genéricas se refieren a los comportamientos y actitudes laborales que se aplican en todas las profesiones, por ejemplo, como el trabajo en equipo, planificación, etc. Las competencias básicas se refieren a la formación y que se ejercen en cualquier trabajo, por ejemplo, la lectura, escritura, cálculo y comunicación oral, etc. Por su parte, las competencias específicas son más especializadas, están directamente relacionadas con las profesiones y el cargo que se ejerce, por ejemplo, operar una máquina especializada, realizar un análisis de infraestructura civil, etc.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1995) hace referencia a tres tipos de competencias:

- Técnicas: se refieren a lo práctico, técnico y científico.
- Cognitivas: se refieren al aprender y comprender.
- Formativas: se considera las actitudes profesionales, sociales y filosóficas.

2.2. Las competencias personales

Para esta investigación se consideraron las dimensiones del modelo de competencias de Oliva et al. (2008) que fue adaptado por Ochoa et al. (2018), como se observa en la Figura 2.1.



Figura 2.1. Dimensiones del modelo de competencias de Ochoa et al. (2018).

De todas las dimensiones expresadas en el modelo de Ochoa et al. (2018), se tomó para este trabajo la dimensión de las competencias personales, que incluyen autoestima, autoeficacia, iniciativa personal, emprendimiento, empatía, autoconciencia emocional, tolerancia a la frustración y optimismo. A continuación, se explica cada una de ellas.

2.2.2. Autoestima

Existen diversas conceptualizaciones de autoestima (e.g., Blascovich y Tomaka, 1991; Zeigler-Hill, 2013). Según Blascovich y Tomaka (1991), la autoestima es el grado al que uno se premia, valora, aprueba o gusta de sí mismo. Es un constructo hipotético que se cuantifica, por ejemplo, como la suma de evaluaciones a través de atributos sobresalientes de uno mismo o personalidad. De acuerdo con Zeigler-Hill (2013), citando a Brown (1998) y Tafarodi y Swann (1995), la autoestima se considera generalmente como el aspecto evaluativo de autoconocimiento que refleja el grado en que las personas se gustan a sí mismas y creen que son competentes. La gran popularidad del concepto de autoestima es una de sus características en psicología. En este estudio se usará la definición de Ochoa et al. (2018) que la define como la creencia sobre la propia valía basada en una autoevaluación global de la persona.

2.2.2. Autoeficacia

La autoeficacia es uno de los conceptos más abordados y antiguos en literatura de psicología. El marco más extendido para el estudio de este concepto fue dado por Bandura (1977), quien sostuvo que el cambio de comportamiento se encuentra mediado por un mecanismo cognitivo común, la autoeficacia, misma que se relaciona con la creencia de un individuo de que él puede ejecutar con éxito el comportamiento requerido para producir un resultado determinado. Algunos estudios proponen otras definiciones donde se la identifica como autoconfianza en las capacidades para tener éxito en la ejecución de una tarea dada una situación o contexto (Na-Nan y Sanamthon, 2019). Ochoa et al. (2018) resume la definición de autoeficacia como creencia en la propia capacidad para realizar tareas concretas. Esta última definición es la que se toma en consideración en este estudio.

2.2.3. Autonomía

La autonomía, como una variable organizacional, ha tenido una gran relevancia en la literatura y se encuentra especialmente ubicada en la línea del diseño y características del trabajo. Hackman y Oldham (1976) definen la autonomía como el grado en el que el trabajo de un individuo puede proveerle un nivel sustancial de libertad, independencia, determinación y discreción en cuanto a cómo ejecutar su trabajo y el tiempo en que lo realizará. De manera general, Turner y Lawrence (1965) veían a la autonomía como el grado de discreción que el

individuo se espera que tenga para ejercer sus actividades. En este estudio, se recurre a la definición dada por Ochoa et al. (2018), quienes establecieron que la autonomía se refiere a actuar y tomar decisiones de forma independiente.

2.2.4. Iniciativa

La iniciativa personal corresponde a una línea de investigación que se enfoca en el rendimiento individual que podría influir en la efectividad organizacional, conceptos relacionados a esta línea son el intraemprendimiento, desempeño contextual, el comportamiento proactivo, o el comportamiento organizacional ciudadano (Organ, 1988; Borman & Motowidlo, 1994; Bateman & Crant, 1993). De tal forma, la iniciativa personal forma parte de esta tendencia general que se interesa por el desempeño individual y sus resultados a nivel organizacional.

El trabajo de Frese et al. (1996) es uno de los referentes más citados respecto a la iniciativa personal. Estos autores definen a este constructo como un comportamiento que da como resultado que el individuo tome un enfoque activo en el trabajo e intente ir más allá de lo que formalmente se requiere en su rol laboral. Los autores sostuvieron que este comportamiento se caracteriza por cinco aspectos: (1) es consistente con la misión de la organización; (2) tiene un enfoque de largo plazo; (3) es dirigido a una meta y orientado a acción; (4) es persistente frente a barreras u obstáculos; (5) es autoiniciado y proactivo. En este trabajo se usará el concepto de Ochoa et al. (2018), que trata la iniciativa como el actuar de forma proactiva y no solo el limitarse a pensar en lo que se debe hacer por la posición, la categoría o el rol.

2.2.4. Emprendimiento

Existen un gran número de definiciones de emprendimiento. Así mismo, en la literatura el emprendimiento puede ser visto como un campo de estudio. De acuerdo con Gazhy et al. (2022), el concepto de emprendedor fue dado inicialmente por economistas franceses quienes explicaron que es alguien que practica actividades de negocios en momentos de incertidumbre. Otros economistas señalaron que alguien que emprende es quien mueve recursos de un contexto de baja productividad hacia un área de productividad alta (Hindle, 2008). Otra visión, más alejada de la economía, fue dada por Schumpeter, quien veía al emprendedor como alguien cuyas actividades giran en torno a la innovación y no necesariamente alguien que dispone de capital. De aquí se puede observar que el emprendimiento puede considerarse como una característica o actitud. Según Amoros (2011) el emprendimiento es una actitud emprendedora (tener conocimiento y capacidad para iniciar un negocio y conocer otros emprendedores), actividad emprendedora (haber cerrado un negocio) y variables sociodemográficas (sexo, edad y años de educación formal) para predecir el miedo al fracaso. Ochoa et al (2018), de manera más concreta, define el emprendimiento como la capacidad de identificar nuevas oportunidades de negocio, crear nuevos productos o servicios y desarrollar ideas, iniciativas y proyectos.

2.2.5. Empatía

La revisión teórica de Duan y Hill (1996), una de las más citadas, ofrece antecedentes sobre empatía bastante completos. De acuerdo con estos autores, el concepto de empatía tiene antecedentes en bibliografía de años aproximados del siglo XIX con el vocablo *Einfühlung*, mencionado por Robert Vischer (1873; citado en Listowel, 1934), que se puede considerar como un predecesor directo de la palabra empatía, dado que este término hacía referencia justamente a la proyección espontánea de los humanos del sentimiento psíquico real en las personas y las cosas que perciben. Posteriormente, Titchener (1909) acuñó el término empatía como una interpretación de *Einfühlung*, y la definió como un proceso de humanización de los objetos, de lectura o de sentirnos en ellos. Duan y Hill (1996) explicaron que estos antecedentes han influenciado en gran medida teorías psicológicas posteriores de la empatía, y, se agregó un elemento esencial: componente cognitivo; es decir, la empatía también involucra la capacidad de comprender.

Estudios posteriores han encontrado que la empatía puede ser definida desde diferentes perspectivas. Algunos autores consideran a la empatía como una característica de habilidad personal (Hoffman, 1982), otros autores como un estado cognitivo – afectivo dada una situación específica (Duan & Hill, 1996) y otros autores como un proceso multifacético interpersonal (Rogers, 1975). Estas perspectivas a su vez generaron diferentes conceptualizaciones y formas de medición del concepto de empatía.

Para el contexto de competencias laborales, el marco tomado en cuenta es aquel donde se puede observar a la empatía como una habilidad (Carkhuff, 1969; Hoffman, 1982) que propicia o se relaciona con otras como la habilidad de comunicación facilitadora o la habilidad cognitiva de autoconciencia del otro (Gerdes et al., 2010). Un marco que permite reforzar la idea de la empatía como una habilidad fue dado por Levenson y Ruef (1992) quienes identificaron tres cualidades diferentes de empatía en la literatura: (i) saber (cognitivo) lo que siente una persona; (ii) sentir (afectivo) lo que otra persona está sintiendo; y (iii) responder compasivamente a la angustia de otra persona. Este mismo marco, puede ser condensado con la definición dada por Ochoa et al (2018), quienes indicaron que la empatía es entender la situación emocional del otro, reconocer y manejar asertivamente las emociones de los demás. Esta definición, que es concreta, pero incluye lo señalado por autores seminales del concepto de empatía, es la que se toma en cuenta para este estudio.

2.2.6. Autoconciencia emocional

Parte de las bases teóricas del concepto de autoconciencia emocional surgen del marco de Goleman (1995) sobre la inteligencia emocional quien identificó a este constructo como la capacidad de reconocer las emociones tanto propias como ajenas y de gestionar la respuesta

ante ellas. Mayer y Salovey (1997) mencionaron cuatro componentes de este constructo: (a) expresión y apreciación de emociones a través señales verbales y no verbales; (b) generación de emociones para dar respuesta a problemas; (c) adquisición de conocimiento relacionado a emociones para promover el crecimiento intelectual y emocional; y (d) regulación de las emociones propias y de otros. Este último componente que involucra regulación de emociones se relaciona con la autoconciencia emocional y es considerado como uno de los elementos más esenciales dentro de la inteligencia emocional (Sosik & Megerian, 1999). Cherniss y Goleman (1998) reconocen que la autoconciencia es una competencia social y emocional, la cual de hecho se puede promover, por ejemplo, a través de la evaluación o retroalimentación entre compañeros de trabajo (Boyatzies & Goleman, 1999).

Esta base teórica fundamentalmente desarrollada bajo el marco de inteligencia emocional fue adaptada por Ochoa et al. (2018) al contexto de competencias profesionales. En su investigación, se toman en cuenta dimensiones como percepción y comprensión de las emociones, expresión de emociones y, gestión y regulación de emociones. Las autoras ponen énfasis en la dimensión gestión y regulación, dado que estas, de acuerdo con lo señalado por Cherniss y Goleman (1998) corresponden una competencia. De tal forma, Ochoa et al (2018), definen la autoconciencia emocional como una competencia que permite reconocer y manejar efectivamente las propias emociones. Dado el trabajo teórico involucrado detrás de esta definición concreta y su adaptación al contexto laboral, el presente estudio utiliza esta como referencia para su desarrollo.

2.2.7. Tolerancia a la frustración

La tolerancia a la frustración es una de las formas de tolerancia identificadas por Leyro et al. (2010) en su revisión sistemática de un concepto más amplio denominado tolerancia a la angustia (distress tolerance). En esta revisión, Leyro et al. categoriza la tolerancia a la angustia en dos categorías. El concepto analizado en la presente investigación entra en la perspectiva donde términos como la tolerancia a la incomodidad, ambigüedad, incertidumbre estrés, angustia y tolerancia se relacionan con la capacidad percibida para soportar emociones negativas y otros estados aversivos (Leyro et al., 2010). Dentro de esta perspectiva Simons y Gaher (2005) conceptualizan la tolerancia a la frustración como la capacidad de un individuo para soportar estados emocionales negativos y la misma es de naturaleza multidimensional pues involucra la anticipación y la experiencia de un individuo con emociones negativas, incluyendo (a) la capacidad de tolerar; (b) evaluación de la situación emocional como aceptable; (c) cómo el individuo regula su emoción; y (d) cuánta atención es absorbida por la emoción negativa y cuánto interfiere con el funcionamiento. Este concepto es resumido por Ochoa et al (2018) y adaptada para el contexto organizacional, y define esta dimensión como la capacidad de manejar situaciones frustrantes o estresantes con altos niveles de satisfacción y desempeño.

2.2.8. Optimismo

El optimismo corresponde a un concepto que parte de la psicología positiva cuyo exponente principal fue Seligman (1990), quien utilizó un marco de atribución (es decir, estilo explicativo) mediante el cual los optimistas hacen atribuciones causales internas, estables y globales de eventos positivos y atribuciones externas, inestables y específicas de eventos negativos. Esto a su vez hace que las personas con optimismo difieran en la forma en que abordan los problemas y desafíos y difieren en la manera y el éxito con el que enfrentan la adversidad (Carver y Scheier, 2002 citado por Luthans et al., 2010). Estas características se resumen en la definición dada por Ochoa et al. (2018), quienes establecen que el optimismo puede ser visto como la propensión a ver el lado positivo de los acontecimientos y las personas y de esperar el mejor resultado del futuro.

2.3. Desempeño laboral

De acuerdo con Campbell (1990), el desempeño es el nivel en el que las acciones y conductas de un individuo contribuyen al logro de los objetivos y estrategias organizacionales. En la literatura se han identificado varias conceptualizaciones del desempeño laboral; sin embargo, una de las más predominantes es la propuesta por Goodman y Svyantek (1999). Ambos autores destacan la diferencia entre dos tipos de desempeño: el desempeño contextual y el desempeño en la tarea.

Por un lado, el desempeño contextual se refiere a aquellas actividades adicionales al trabajo, que aportan al clima organizacional, como por ejemplo realizar voluntariados, ayudar a los compañeros de la organización, el esfuerzo que se realiza por el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Goodman & Svyantek, 1999). En general este tipo de actividades pueden ser similares entre los miembros de la organización independientemente del cargo jerárquico ya que solo se requiere voluntad y predisposición para realizarlas. Por su parte, Motowidlo et al. (1997) señalan que este tipo de desempeño puede implicar consecuencias tanto positivas como negativas para la efectividad organizacional.

Por otro lado, el desempeño en la tarea incluye a las actividades que contribuyen directamente al desarrollo técnico del trabajo (Goodman & Svyantek, 1999). Estas tareas son diferentes de acuerdo con el rol jerárquico y son realizadas por el colaborador a cambio de su remuneración; para este tipo de actividades son necesarias las destrezas, habilidades y conocimiento en el área. Para efectos de esta investigación, se analizará el desempeño en la tarea.

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a cambios constantes, debido a los que deben mantenerse en el mercado, para lo cual deben innovar y mejorar productos, para ser competitivos. De la misma forma, las organizaciones, para lograr sus metas planteadas, requieren

de sus colaboradores, los mismo que deben contar con las competencias y conocimientos para ejecutar las actividades de su cargo con un alto desempeño, y lograr resultados sostenibles en el tiempo.

2.4. Relación entre las competencias personales y el desempeño laboral

En los últimos años se han estado realizando numerosos estudios sobre las competencias laborales debido a que las organizaciones en el futuro tendrán nuevas necesidades, se incrementarán los cambios tecnológicos y la automatización. Las competencias personales consideradas en la presente investigación son: autoestima, autoeficacia, autonomía personal, iniciativa personal, emprendimiento, empatía, autoconciencia emocional, tolerancia a la frustración y optimismo. En este apartado se presentan estudios sobre competencias personales y desempeño en el ámbito laboral. A continuación, se comentarán algunos.

La investigación realizada Mohammad y Nasar (2020), sobre la autoeficacia, optimismo, esperanza, resiliencia y variables demográficas como determinantes del desempeño laboral, se realizó mediante diseño correlacional para explorar las relaciones entre las variables. La autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia revelaron una correlación positiva significativa con el desempeño laboral de los empleados. Otro estudio que analiza la autoeficacia corresponde a Na-Nan y Sanamthong (2019) quienes analizaron el efecto de esta variable sobre el desempeño laboral.

En el caso de autonomía, Morgeson y Delaney-Klinger (2005) analizaron la importancia de la autonomía laboral, la capacidad cognitiva y las habilidades relacionadas con el trabajo para predecir la amplitud de roles y el desempeño laboral. Em el estudio se aplicaron encuestas y se tomaron las notas de las evaluaciones de desempeño laboral. Los datos se analizaron mediante regresión jerárquica. Los resultados indicaron que la autonomía laboral, la capacidad cognitiva y las habilidades relacionadas con el trabajo predicen de manera incremental la amplitud del rol y esta a su vez se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral.

Ahmetoglu, Scarlett, Codreanu y Chamorro (2019), investigó sobre el impacto de la estructura organizacional y la autonomía laboral en el fomento de las tendencias empresariales y el rendimiento laboral. El estudio se realizó por medio de encuestas y los resultados mostraron que la estructura organizativa y la autonomía mostraron una influencia directa en el rendimiento laboral.

Así mismo con relación a la competencia iniciativa personal, Den Hartog y Belschak (2007) realizaron una investigación sobre esta variable y su relación con el compromiso y afecto en el

trabajo en el sector de la salud. Los resultados indicaron que hay relaciones positivas entre compromiso e iniciativa. Un hallazgo similar fue dado por Carpio (2018) quien reportó que la iniciativa se relaciona de manera positiva y significativa con el desempeño laboral.

Sobre la competencia emprendimiento, el estudio de Hosseini et al. (2020) analizó el emprendimiento y tuvo el propósito de explorar y determinar la relación entre las habilidades de emprendimiento en el desempeño laboral en una muestra de gerentes. Los datos recolectados se basaron en el método de investigación cuantitativa. La población estadística del estudio consistió en 350 gerentes. Se aplicó un modelo estimado mediante mínimos cuadrados parciales. Los resultados de la investigación indican relaciones positivas entre las habilidades de emprendimiento, gerenciales y técnicas con el desempeño laboral.

Otro estudio que analizó la relación entre el emprendimiento con el desempeño laboral fue el de Soomro y Shah (2019). El propósito de este estudio fue investigar el impacto de la orientación emprendedora y la cultura organizacional en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño de los empleados. Fue de enfoque cuantitativo y se basó en datos transversales. En total se procesaron 326 casos utilizables para inferir los resultados a través del modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados revelaron un impacto positivo y significativo del compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la cultura organizacional en el desempeño de los empleados. Además, una orientación emprendedora tiene un impacto positivo y significativo en el compromiso organizacional.

En cuanto a la competencia optimismo, un estudio reciente realizado por Keneally (2020) sostuvo que este puede ayudar a los trabajadores a realizar tareas en el trabajo y superar desafíos. Sin embargo, todavía hay conexiones psicológicas que deben establecerse para explicar por qué el optimismo tiene estos efectos. En su investigación, se analizó al engagement como mediador entre el optimismo y el desempeño de la tarea, el retiro del trabajo y la intención de rotación. Los resultados mostraron que el optimismo se correlacionó significativamente con los tres resultados laborales. Sin embargo, no se encontró que el engagement en el trabajo fuera un mediador significativo.

En el estudio de Nike y Aljaz (2018) se analizó la relación entre las competencias de comportamiento y el desempeño de gestores de proyectos. Entre los principales hallazgos se encontró que la competencia asertividad tiene un efecto positivo sobre la eficiencia de tiempo y horas de trabajo en la ejecución del proyecto.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la investigación

El presente proyecto es una investigación con enfoque cuantitativo (Sampieri et al., 2017), que utilizó análisis estadístico e inferencial. También es un estudio transversal, dado que toma los datos en un solo momento del tiempo.

3.2. Técnica de recolección de datos

Para la recolección de los datos se aplicó un cuestionario diseñado en base a la revisión de literatura, con escalas validadas para la medición de competencias de desarrollo personal y desempeño en la tarea. La aplicación del cuestionario se realizó a lo largo de diferentes sesiones presenciales. La participación en el estudio fue voluntaria. Todos los participantes fueron informados con relación a los objetivos y alcance de la investigación. En general, se obtuvo un 85% de respuestas válidas.

3.1. Muestra

La muestra fue incidental y multiprofesional. En total, se recolectaron 206 cuestionarios válidos. Del total de participantes, el 50.5% era hombre y el 49.5% mujer. La edad promedio de los trabajadores encuestados fue de 35.5 años (SD = 6.88). El 68.4% de los participantes era casado, mientras que el 31.6% indicó que era soltero. La mayoría de los encuestados indicó que tiene hijos (68%). En cuanto al nivel de estudios, el 91.3% de los participantes habían culminado sus estudios de bachillerato, mientras que el 8.7% indicó que contaba con estudios universitarios. La situación contractual de la mayoría de los encuestados. Las profesiones de los participantes estaban relacionadas principalmente con las ciencias sociales y humanidades (39.8%), ciencias exactas e ingeniería (32%) y ciencias administrativas (28.2%). El 88% de los encuestados indicó que tiene un contrato permanente en la organización donde trabaja, mientras que el 12% indicó que tiene un contrato temporal. Los ingresos mensuales promedio de los participantes ascendían a \$ 825.14.

3.4. Instrumentos

A continuación, se detallan los instrumentos utilizados para la medición las nueve competencias de desarrollo personal del modelo de Ochoa et al. (2018), así como del desempeño en la tarea de los trabajadores encuestados.

- **Autoconciencia emocional.** Para obtener una medida de esta competencia se usó el cuestionario de Takšic (2005). La escala es tipo Likert de 5 anclajes, del 1 al 5, donde 1 es “nunca” y 5 “siempre”.
- **Autoeficacia.** En esta competencia se empleó una escala desarrollada por Maslach y Jackson (1981, 1986) y adaptada por Bresó et al. (2007). La escala utilizada es tipo Likert, de 7 anclajes, del 0 a 6, donde 0 es “nunca” y 6 “siempre”.
- **Autoestima.** Para esta competencia se aplicó la escala de Rosenberg (1965), traducida al español por Rojas-Barahona et al. (2009). Los ítems se evaluaron con una escala tipo Likert de 4 puntos, donde 1 es “muy en desacuerdo” y 4 “muy de acuerdo”.
- **Autonomía.** La competencia fue medida con la dimensión autonomía de Escala de Empoderamiento Psicológico de Spreitzer (1995), traducida al español por Albar et al. (2012). Los ítems fueron evaluados a través de una escala Likert que iba desde 1 al 7, donde 1 era “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”.
- **Empatía.** Para obtener una medida de esta competencia se empleó una adaptación de la escala de Jolliffe y Farrington (2006), traducida al español por Oliva et al. (2011). La escala es tipo Likert de 5 anclajes, del 1 al 5, en la que 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.
- **Emprendimiento.** Esta competencia se midió con una adaptación del cuestionario desarrollado por Geri (2013). Los ítems se puntuaron con una escala tipo Likert de 5 anclajes, del 1 al 5, en la que 1 es “nunca de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.
- **Iniciativa.** Esta competencia se midió con el instrumento de Frese et al. (1996). La escala usada es tipo Likert de 5 anclajes, del 1 al 5, en donde 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.
- **Optimismo.** Para medir el optimismo de los trabajadores se utilizó el test creado por Scheier et al. (1994), traducido al español por Otero et al. (1998). Los ítems de este instrumento se calificaron en una escala tipo Likert de 5 anclajes, del 1 al 5, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.
- **Tolerancia a la frustración.** Para esta competencia se utilizó la escala desarrollada por European Certificate in Entrepreneurship (2006), en la que los ítems se midieron en una escala tipo Likert que iba desde 1, “totalmente en desacuerdo”, a 5, “totalmente de acuerdo”.

- **Desempeño en la tarea.** Se utilizó el cuestionario propuesto por Santos et al. (2018). Los ítems se puntuaron en una escala tipo Likert de 10 anclajes, siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 10 “totalmente de acuerdo”.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de los análisis de las puntuaciones reportadas por los trabajadores encuestados con relación a las nueve competencias de desarrollo personal incluidas en el estudio, así como de su desempeño. En primer lugar, se muestran los resultados generales de las puntuaciones reportadas por los trabajadores. En segundo lugar, se presenta una comparación de las puntuaciones reportadas por los trabajadores en función de variables sociodemográficas (e.g., sexo, estado civil, nivel de estudios, experiencia laboral, tipo de contrato, etc.), con el propósito de identificar si existen diferencias estadísticamente significativas entre grupos de trabajadores. Luego, se muestra un análisis de las autoevaluaciones de desempeño en la tarea de los encuestados. Por último, se exponen los resultados del análisis de regresión para determinar las competencias que influyen en el desempeño en la tarea.

4.1. Una perspectiva general de las competencias de desarrollo personal

Con el objetivo de comparar e identificar las competencias en que los trabajadores encuestados reportaron las puntuaciones más altas, se ajustaron las variables a una misma escala. En este apartado, se presentan las puntuaciones promedio para cada una de las competencias analizadas en una escala del 1 al 5, donde 1 significa un bajo nivel de dominio y 5 un alto nivel de dominio de dicha competencia. De acuerdo con los resultados obtenidos, en general, los trabajadores encuestados se autoevaluaron con un mayor dominio en las competencias autoeficacia ($M = 4.61$; $SD = 0.67$), iniciativa ($M = 4.46$; $SD = 0.46$), autoestima ($M = 4.44$; $SD = 0.47$) y autonomía ($M = 4.31$; $SD = 0.80$), mientras que en las competencias empatía ($M = 3.56$; $SD = 0.58$) y optimismo ($M = 3.43$; $SD = 0.46$) se observaron las puntuaciones más bajas (Figura 4.1). En cuanto al desempeño en la tarea, basándonos en una escala del 1 al 10, donde 10 es el punto más alto, los trabajadores se calificaron con una puntuación promedio de 9.24 ($SD = 0.84$).

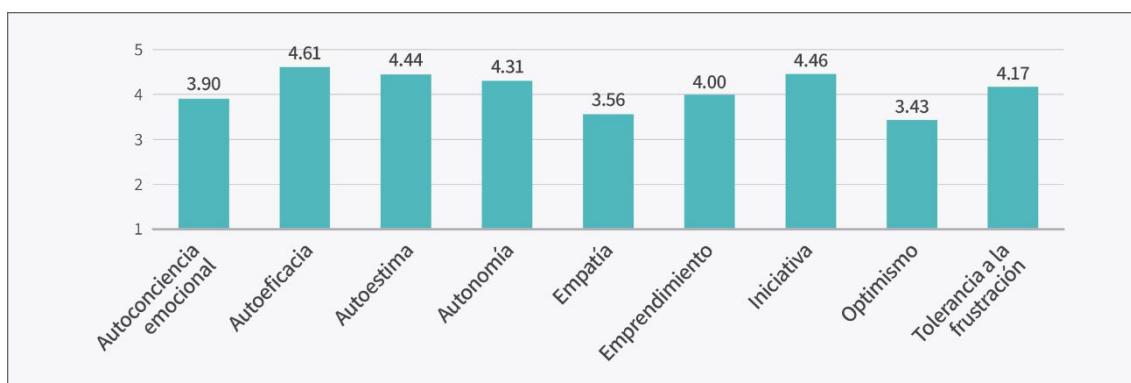


Figura 4.1. Puntuaciones de las competencias dimensión de desarrollo personal ($N = 206$).

4.2. Análisis de las competencias de desarrollo personal

A continuación, se presenta un análisis de las puntuaciones reportadas por los trabajadores encuestados en cada una de las competencias incluidas en el estudio, a fin de identificar la existencia de diferencias estadísticamente significativas cuando se comparan grupos asociados por variables sociodemográficas como sexo, estado civil, tenencia de hijos, nivel de estudios, profesión, experiencia laboral, tipo de contrato, si tiene personal a su cargo y nivel de ingresos. En esta sección se utilizan las escalas descritas en la sección 3.4.

4.2.1. Comparación por sexo

Al comparar las puntuaciones promedio de cada una de las competencias entre hombres y mujeres, se observó que, en general, las mujeres reportaron niveles más altos que los hombres en la mayoría de las competencias. En el caso de la competencia autoconciencia emocional, las mujeres se calificaron con un mayor dominio que los hombres. De igual forma, el nivel de autoestima fue más alto en las mujeres que en los hombres. También, las mujeres se perciben como más autónomas que los hombres. En cuanto a la competencia empatía, las mujeres presentaron niveles más altos que los hombres, así como en la competencia emprendimiento. Por el contrario, los hombres se perciben con mayor autoeficacia, iniciativa y tolerancia a la frustración que las mujeres. En la competencia optimismo, tanto hombres como mujeres se autoevaluaron con puntuaciones similares. A partir de estos resultados se determinó que existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en la competencia autoestima ($p = 0.038$). En las demás competencias no se lograron identificar diferencias estadísticamente significativas ($p > .05$) (Tabla 4.1 y Figura 4.2).

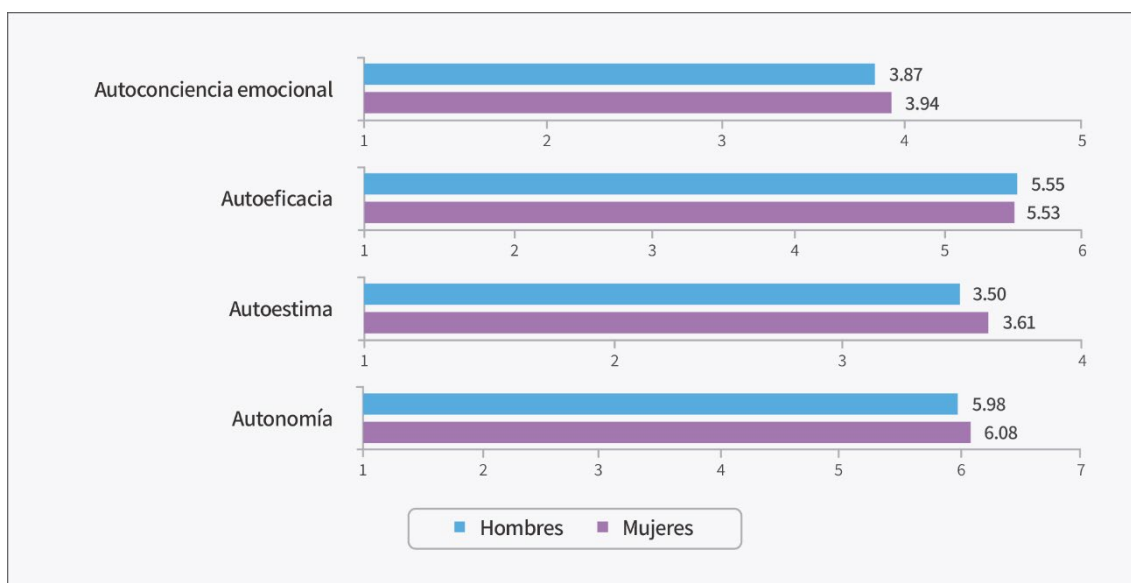


Figura 4.2. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por sexo.



Figura 4.2. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por sexo (continuación).

4.2.2. Comparación por estado civil

De acuerdo con la información recolectada, aquellos trabajadores solteros reportaron puntuaciones más elevadas que aquellos trabajadores casados en las competencias autoconciencia emocional, autoestima, autonomía y empatía. Por el contrario, los trabajadores casados se evaluaron mejor que los solteros en las competencias autoeficacia, emprendimiento, optimismo y tolerancia a la frustración. En el caso de la competencia iniciativa, ambos grupos presentaron puntuaciones similares. Al comparar los puntajes indicados por los participantes en cada una de las competencias, no se logró identificar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las nueve competencias que se analizaron ($p > .05$) (Tabla 4.1 y Figura 4.3).



Figura 4.3. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por estado civil.

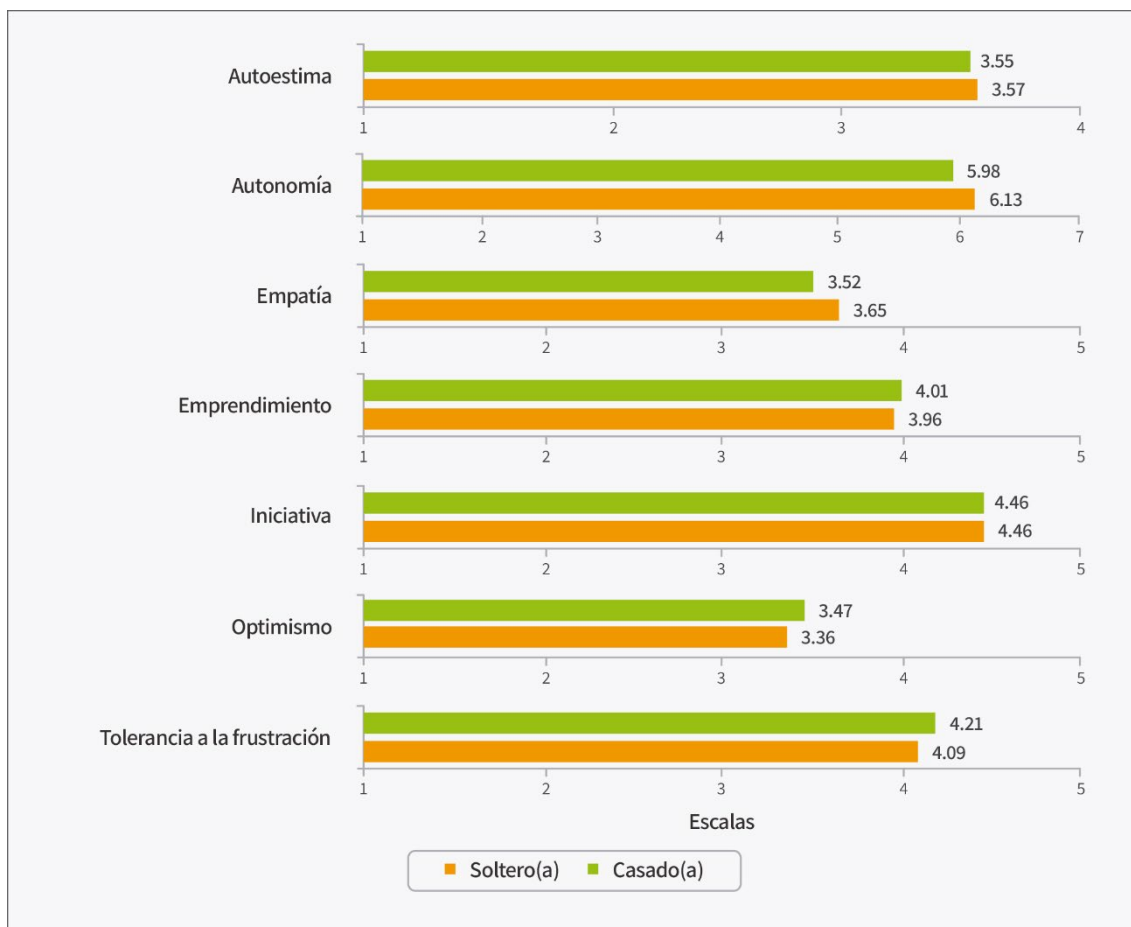


Figura 4.3. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por estado civil (continuación).

4.2.3. Comparación entre aquellos con hijos y sin hijos

A partir de los resultados obtenidos, los trabajadores que indicaron tener hijos se evaluaron con puntuaciones mayores que aquellos que no tienen hijos en competencias como autoconciencia emocional, autoeficacia, autoestima, empatía y optimismo. Por el contrario, aquellos trabajadores que no tienen hijos se perciben con mayores niveles de autoestima, autonomía, emprendimiento y tolerancia a la frustración que sus pares con hijos. En la competencia iniciativa se observaron puntuaciones similares entre ambos grupos de trabajadores. Con base en estos hallazgos, al comparar las puntuaciones no se lograron identificar diferencias estadísticamente significativas entre los trabajadores que tienen hijos y aquellos que no tienen ($p > .05$) (Tabla 4.1 y Figura 4.4).

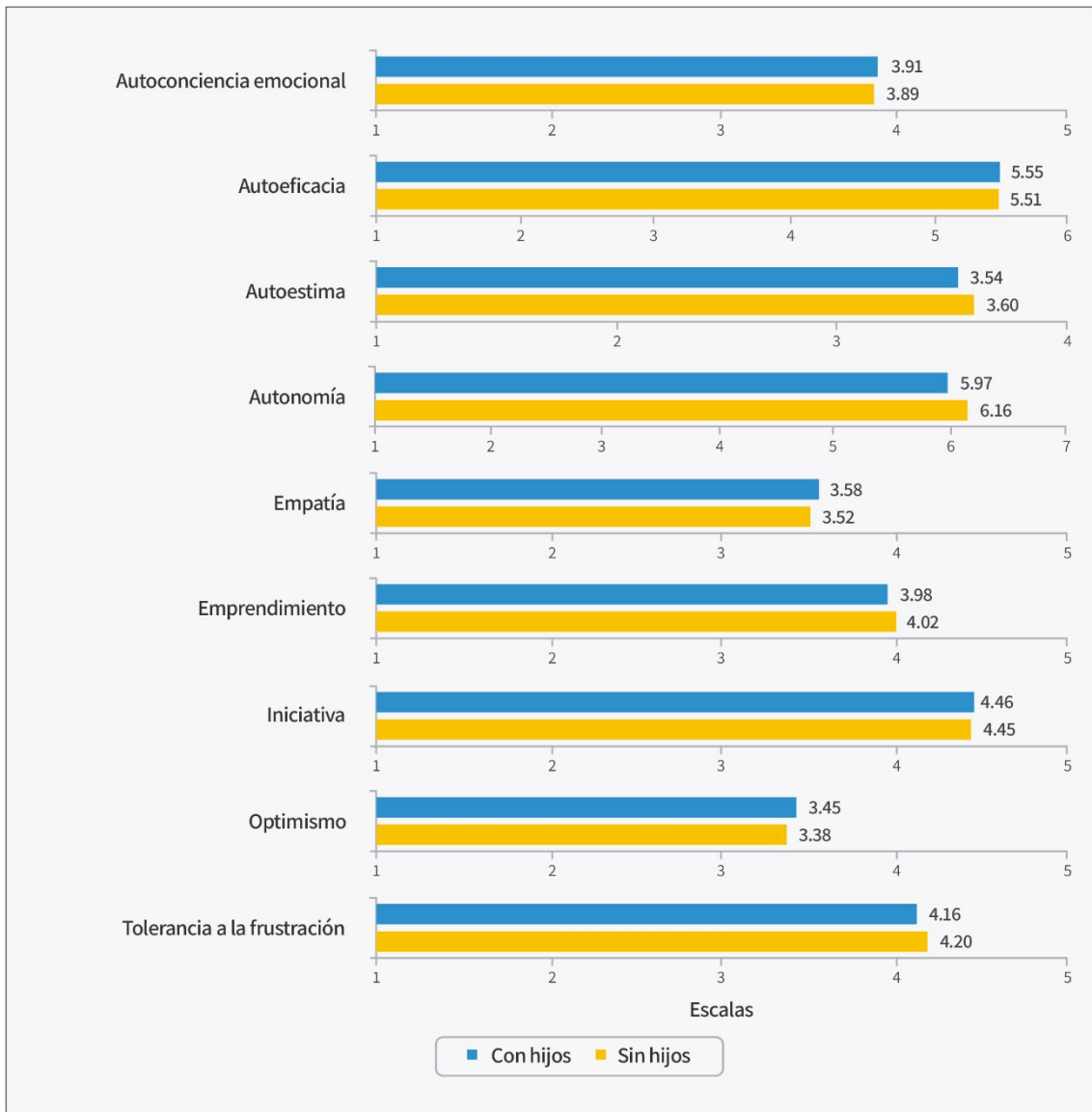


Figura 4.4. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por tenencia de hijos.

4.2.4. Comparación por nivel de estudios

Aquellos trabajadores con estudios universitarios reportaron las puntuaciones más altas en la mayoría de las competencias de desarrollo personal. Específicamente, aquellos trabajadores con este nivel de estudio se autoevaluaron mejor que aquellos con estudios de bachillerato en las competencias autoestima, emprendimiento, iniciativa y optimismo. Por su parte, los trabajadores con nivel de bachillerato indicaron que poseen niveles más altos de autoeficacia, autonomía y empatía. En las competencias autoconciencia emocional y tolerancia a la frustración, ambos grupos presentaron puntajes promedios similares. Al comparar las puntuaciones reportadas por ambos grupos, se identificaron diferencias estadísticamente significativas únicamente en la competencia autoestima, siendo mayores las puntuaciones de los trabajadores con estudios universitarios ($p = .009$) (Tabla 4.1 y Figura 4.5).

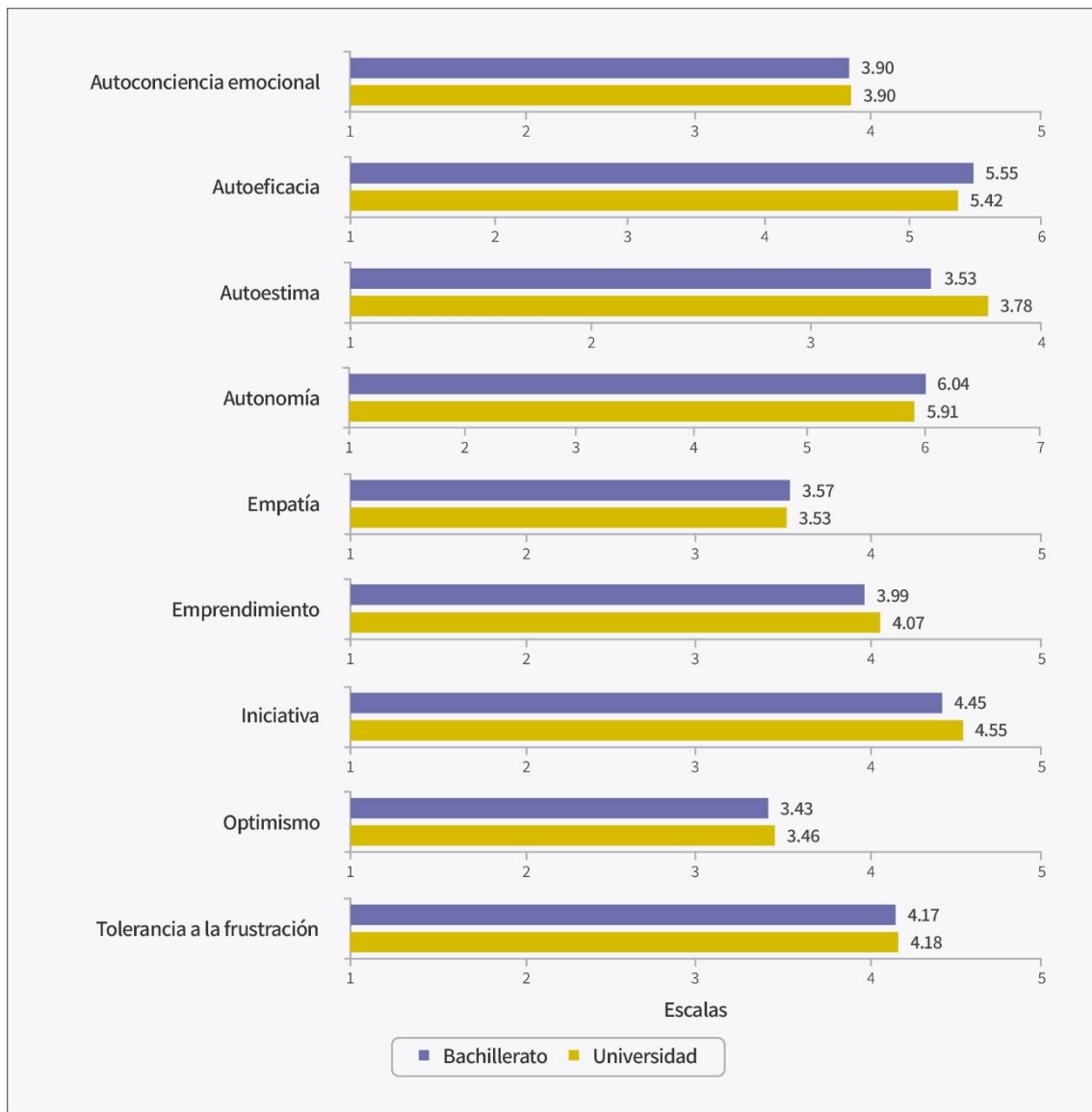


Figura 4.5. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por nivel de estudios.

4.2.5. Comparación por profesión

Al comparar las puntuaciones reportadas, aquellos trabajadores con profesiones relacionadas con las ciencias administrativas reportaron mayores niveles de autoconciencia emocional, autoestima, emprendimiento y optimismo que los trabajadores con profesiones relacionadas a las ciencias sociales e ingeniería. En cuanto a las competencias autoeficacia, autonomía e iniciativa, aquellos trabajadores con profesiones relacionadas con las ciencias exactas y la ingeniería se autoevaluaron más alto que aquellos trabajadores con profesiones asociadas a las ciencias sociales o administrativas. Por su parte, aquellos trabajadores con profesiones relacionadas con las ciencias administrativas presentaron las puntuaciones más elevadas en la competencia empatía, seguidos por aquellos de ciencias exactas y ciencias sociales. En la competencia tolerancia a la frustración se observaron puntuaciones similares entre los trabajadores con profesiones relacionadas con las

ingenierías y las ciencias administrativas, siendo mayores que las reportadas por los trabajadores con profesiones de ciencias sociales y humanidades (Tabla 4.1 y Figura 4.5).

Con base en estos resultados, se determinó la existencia de diferencias estadísticamente significativas en seis de las nueve competencias de desarrollo personal analizadas en este estudio. Específicamente, se encontraron diferencias en las puntuaciones de las competencias autoestima ($p = .003$), autonomía ($p = .0359$), emprendimiento ($p = .001$), iniciativa ($p = .039$), optimismo ($p = .008$) y tolerancia a la frustración ($p = .008$). Las diferencias en las competencias autoestima, emprendimiento, optimismo y tolerancia a la frustración se observaron entre los trabajadores con profesiones relacionadas a las ciencias sociales e ingeniería, así como entre aquellos profesionales de las ciencias sociales y administrativas. Por su parte, en las competencias autonomía e iniciativa, las brechas se encontraron entre los profesionales de ciencias sociales e ingeniería (Tabla 4.1 y Figura 4.6).

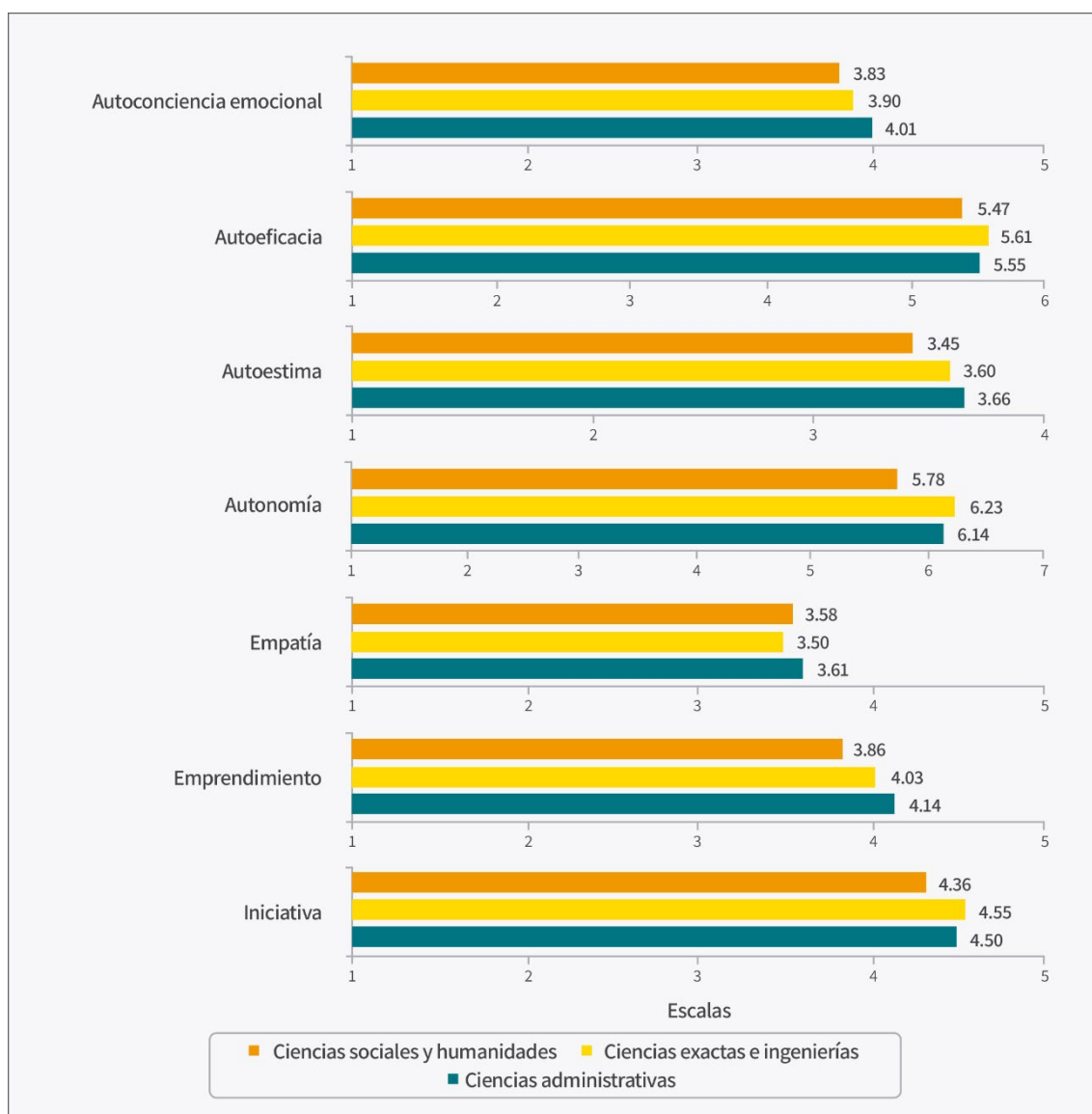


Figura 4.6. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por profesión.

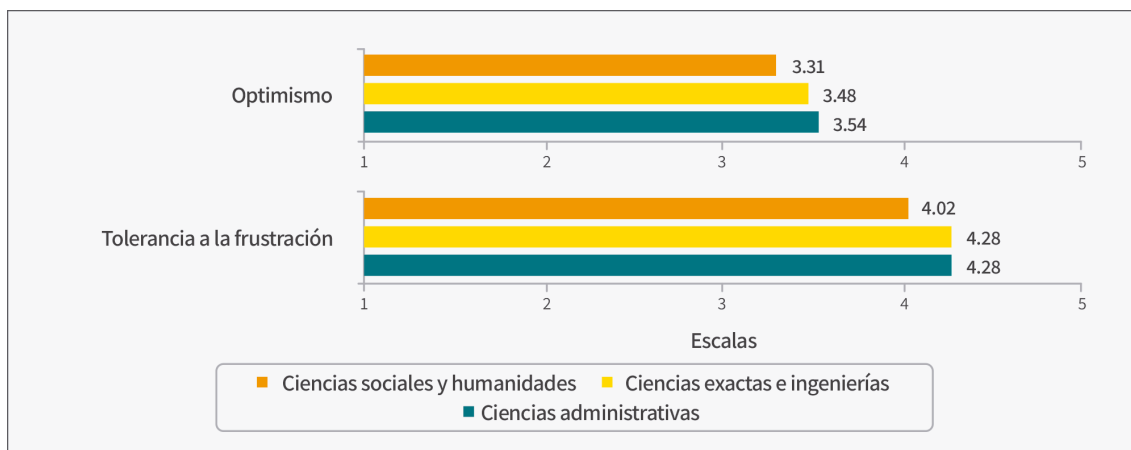


Figura 4.6. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por profesión (continuación).

4.2.6. Comparación por experiencia laboral

De acuerdo con los resultados obtenidos, aquellos trabajadores con 11-13 años de experiencia laboral se autoevaluaron con las puntuaciones más altas en las competencias autoconciencia emocional y tolerancia a la frustración, seguidos de aquellos trabajadores con 14-18 años, menos de 10 años, y más de 18 años de experiencia laboral. Por su parte, los trabajadores con 14-18 años de experiencia laboral reportaron los niveles más altos en las competencias autoeficacia, autoestima y autonomía, seguidos de aquellos con 11-13 años, menos de 10 y más de 18 años de experiencia. En las competencias emprendimiento e iniciativa, tanto los trabajadores con 11-13 años de experiencia como los de 14-18 años de experiencia reportaron puntuaciones mayores que los de más de 18 años o menos de 10 años de experiencia. Con relación a la competencia empatía, se observó que los trabajadores con más de 18 años de experiencia tienden a evaluarse con niveles más altos en esta competencia que trabajadores con menor experiencia. Por último, en la competencia optimismo, los trabajadores con 11-13 y más de 18 años de experiencia presentaron puntuaciones más altas en comparación con los trabajadores de 14-18 y menos de 10 años de experiencia (Tabla 4.1 y Figura 4.7).

Al comparar las puntuaciones se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las competencias autoeficacia ($p = .033$), autoestima ($p = .034$) y autonomía ($p = .016$). Las diferencias en las competencias autoeficacia y autoestima se observaron entre los trabajadores con menos de 10 años y 14-18 años de experiencia, así como entre aquellos con 14-18 y más de 18 años de experiencia. En cambio, las diferencias en la competencia autonomía se dan entre aquellos con menos de 10 años y más de 18 años, entre aquellos con 11-13 años y más de 18 años, y entre aquellos con 14-18 años y más de 18 años de experiencia (Tabla 4.1 y Figura 4.7).

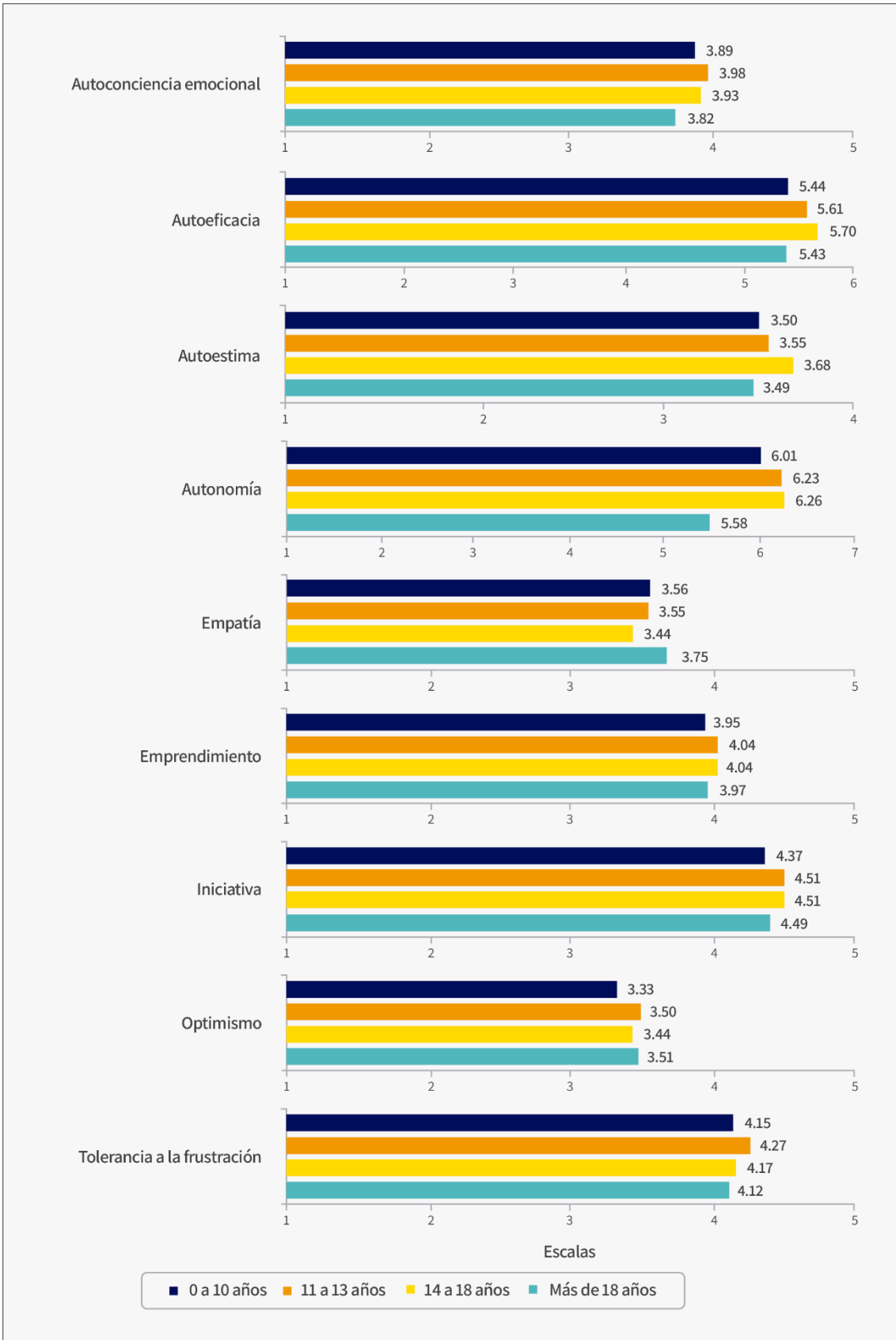


Figura 4.7. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por experiencia laboral.

4.2.7. Comparación por tipo de contrato

Aquellos trabajadores con contrato permanente reportaron puntuaciones más elevadas que aquellos con contrato temporal en las competencias autoeficacia, autoestima, autonomía, emprendimiento, iniciativa, optimismo y tolerancia a la frustración. Por el contrario, a aquellos con contrato temporal se evaluaron con mayores niveles de autoconciencia emocional y empatía que aquellos con contrato permanente. Al comparar las puntuaciones de ambos grupos de trabajadores, se determinó la existencia de diferencias estadísticamente significativas en las competencias autoeficacia ($p = .001$), autoestima ($p = .001$) y autonomía ($p = 0.049$), ya que los trabajadores con contrato permanente se autoevaluaron mejor en ambas competencias (Tabla 4.1 y Figura 4.8).

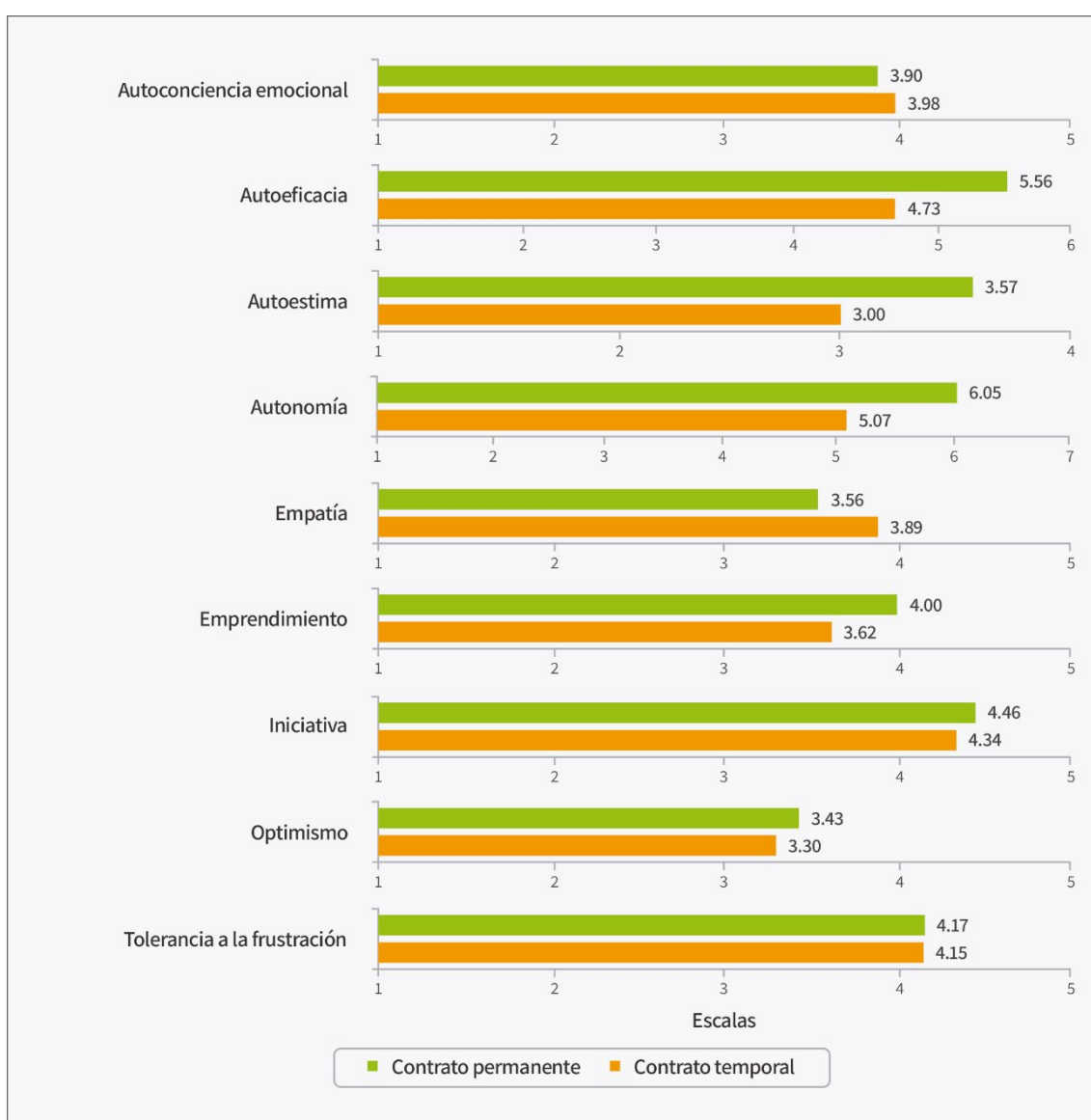


Figura 4.8. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por tipo de contrato.

4.2.8. Comparación por puestos con personal a cargo

Los trabajadores que tienen personal a su cargo se autoevaluaron con mayores niveles de autoestima y autonomía, en comparación con aquellos que no tienen personal a su cargo. Por el contrario, aquellos que indicaron no tener personal a su cargo reportaron puntuaciones más altas que aquellos que sí tienen personal a su cargo en las competencias empatía y tolerancia a la frustración. Las puntuaciones de las competencias autoconciencia emocional, autoeficacia, emprendimiento, iniciativa y optimismo fueron similares en ambos grupos. Al comparar las puntuaciones no se encontraron diferencias estadísticamente significativas (Tabla 4.1 y Figura 4.9).

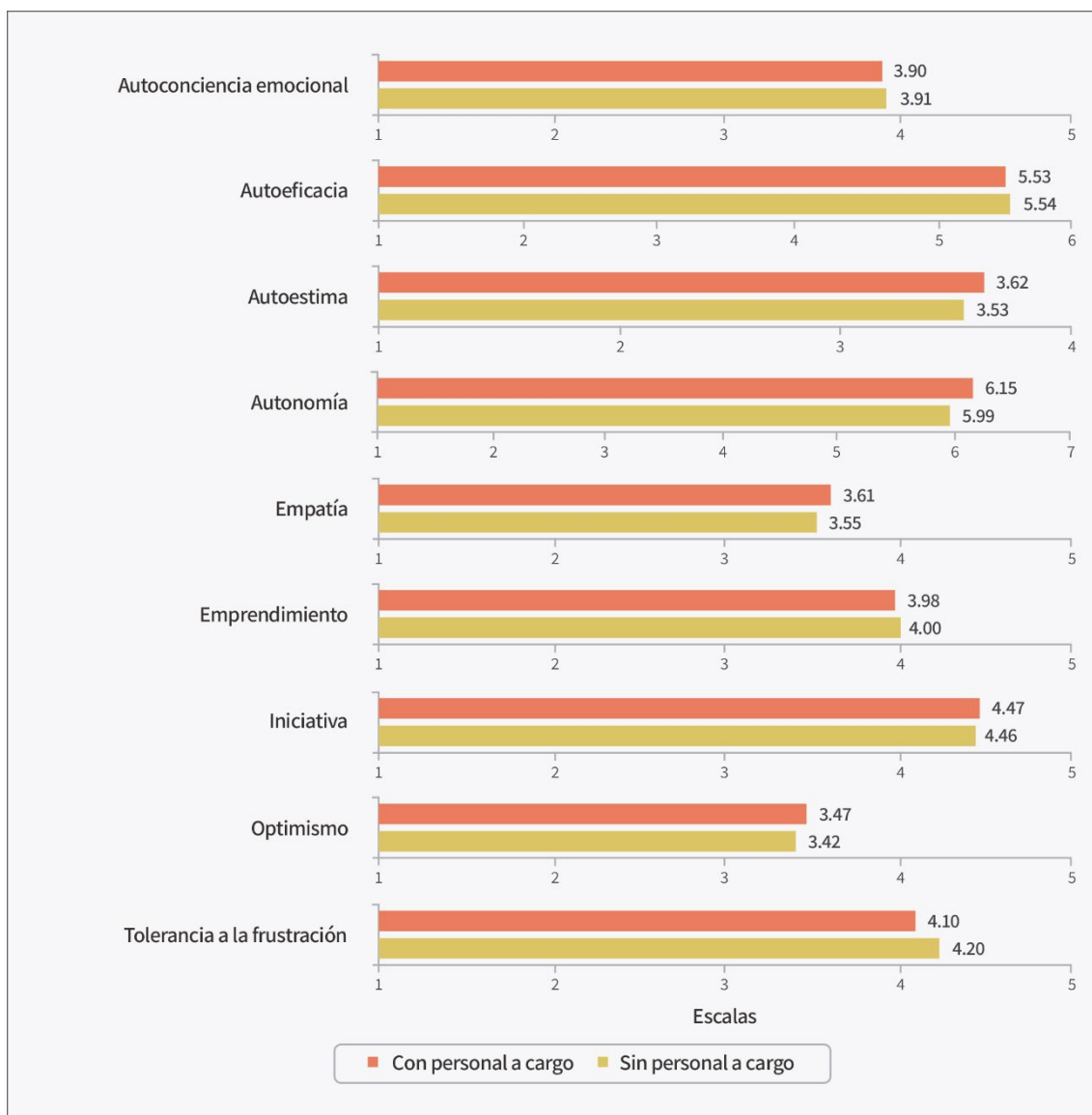


Figura 4.9. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por personal a cargo.

4.2.9. Comparación por nivel de ingresos

Los trabajadores con ingresos superiores a \$750 reportaron puntuaciones más elevadas que aquellos trabajadores con ingresos menores a \$750 en las competencias autoestima, autonomía, emprendimiento, iniciativa y tolerancia a la frustración. Por su parte, aquellos trabajadores con ingresos entre \$601 y \$750 se evaluaron con mayores niveles de empatía y optimismo que aquellos con ingresos menores a \$600 o mayores a \$750. Al comparar las puntuaciones se identificaron diferencias estadísticamente significativas en las competencias autoestima y emprendimiento. En ambas competencias las diferencias se observaron entre aquellos con ingresos menores a \$600 y entre \$601-\$750, entre aquellos con ingresos menores a \$600 y entre \$751-\$1000, así como entre aquellos con ingresos menores a \$600 y más de \$1000 (Tabla 4.1 y Figura 4.10).

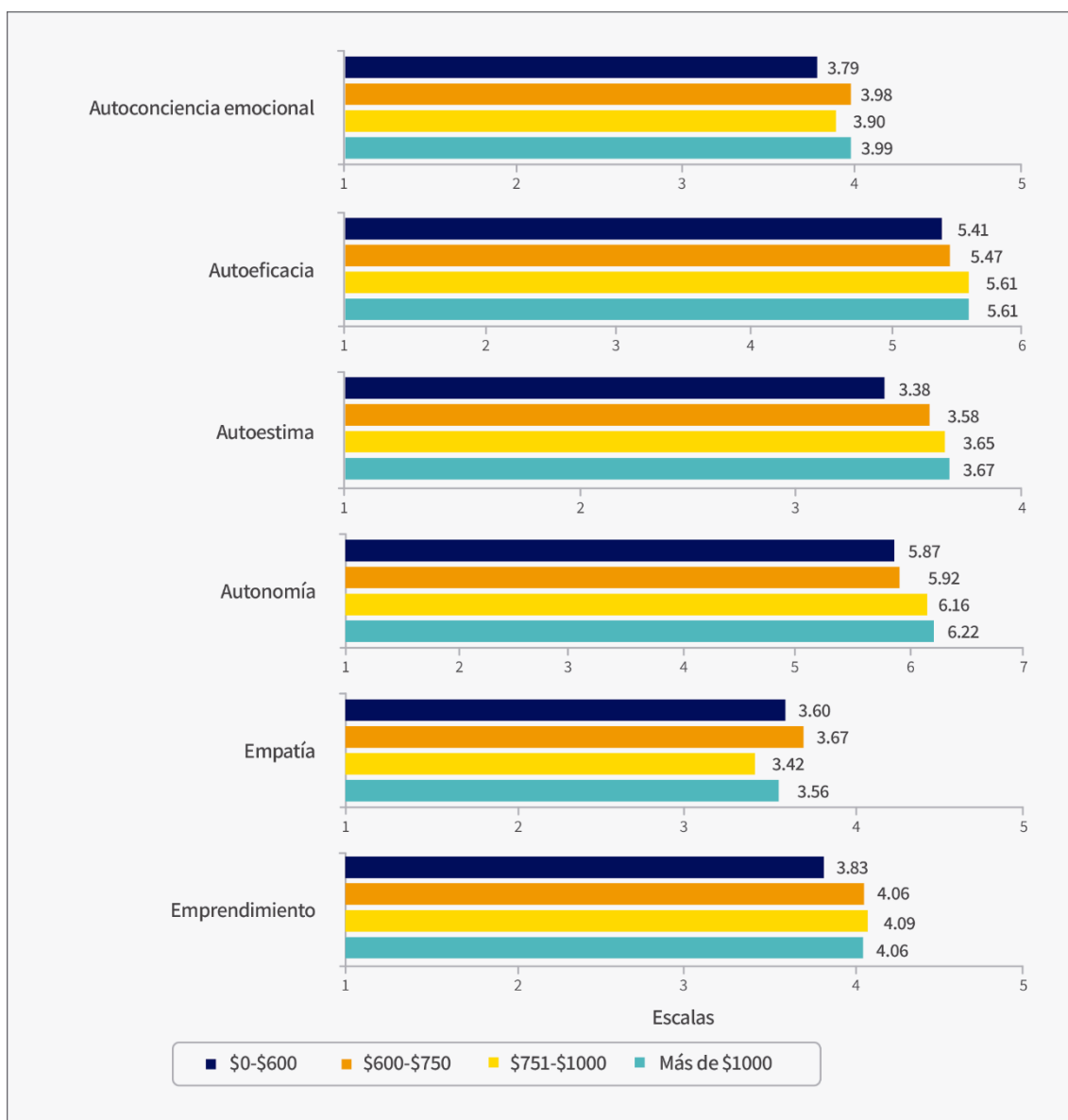


Figura 4.10. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por nivel de ingreso.

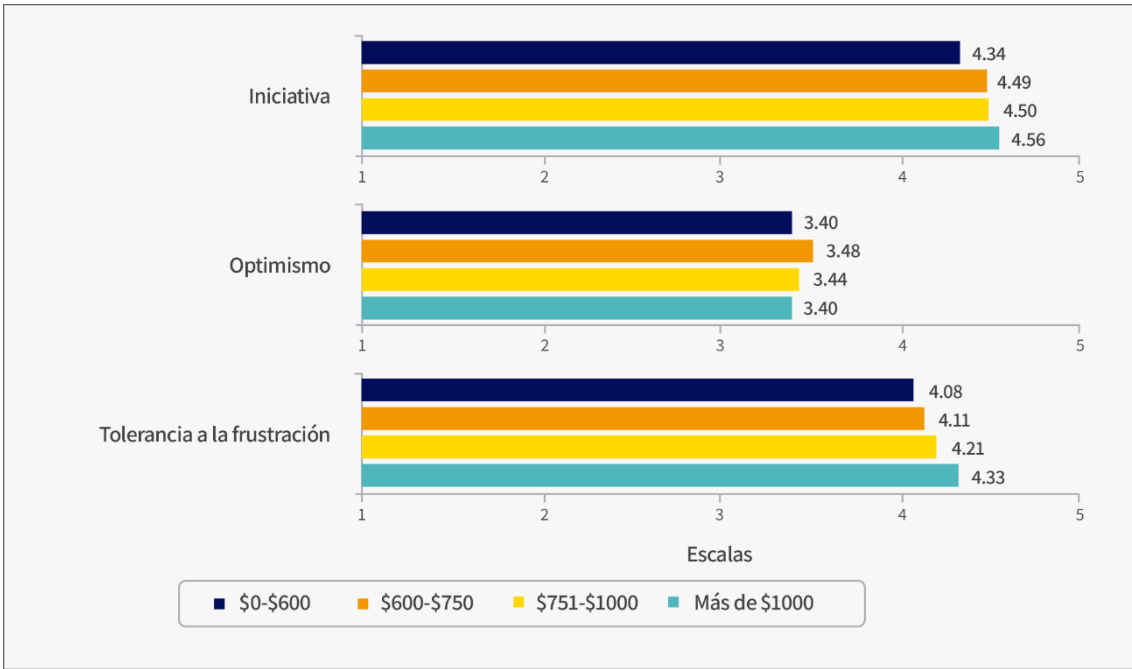


Figura 4.10. Puntajes reportados en las competencias de desarrollo personal, por nivel de ingreso (continuación).

Tabla 4.1. Comparación de las puntuaciones reportadas por los trabajadores para las competencias de la dimensión de desarrollo personal (primera parte).

Variable	Autoconciencia emocional	Autoeficacia	Autoestima	Autonomía
Muestra general	3.90 (0.51)	5.54 (0.56)	3.56 (0.38)	6.03 (1.13)
<i>Sexo</i>				
Hombre	3.87 (0.54)	5.55 (0.60)	3.50 (0.42)	5.98 (1.11)
Mujer	3.94 (0.47)	5.53 (0.52)	3.61 (0.32)	6.08 (1.14)
Valor-p	.358	.821	.038	.563
<i>Estado civil</i>				
Soltero	3.92 (0.56)	5.46 (0.74)	3.57 (0.35)	6.13 (1.18)
Casado	3.90 (0.48)	5.57 (0.45)	3.55 (0.39)	5.98 (1.10)
Valor-p	.748	.190	.643	.368
<i>Tiene hijos</i>				
Sí tiene	3.91 (0.51)	5.55 (0.57)	3.54 (0.39)	5.97 (1.15)
No tiene	3.89 (0.52)	5.51 (0.55)	3.60 (0.34)	6.16 (1.08)
Valor-p	.814	.637	.302	.247
<i>Nivel de estudios</i>				
Bachillerato	3.90 (0.51)	5.55 (0.56)	3.53 (0.38)	6.04 (1.11)
Universidad	3.90 (0.44)	5.42 (0.55)	3.78 (0.25)	5.91 (1.34)
Valor-p	.999	.342	.009	.632
<i>Profesión</i>				
Ciencias sociales y humanísticas	3.83 (0.55)	5.47 (0.69)	3.45 (0.38) ^{1,2}	5.78 (1.27) ¹
Ciencias exactas e ingenierías	3.90 (0.43)	5.61 (0.41)	3.60 (0.39) ¹	6.23 (0.85) ¹
Ciencias administrativas	4.01 (0.52)	5.55 (0.50)	3.66 (0.32) ²	6.14 (1.14)
Valor-p	.126	.308	.003	.035
<i>Experiencia laboral</i>				
0 a 10 años	3.89 (0.50)	5.44 (0.52) ¹	3.50 (0.42) ¹	6.01 (1.04) ¹
11 a 13 años	3.98 (0.49)	5.61 (0.49)	3.55 (0.31)	6.23 (1.08) ²
14 a 18 años	3.93 (0.41)	5.7 (0.34) ^{1,2}	3.68 (0.33) ^{1,2}	6.26 (0.85) ³
Más de 18 años	3.82 (0.63)	5.43 (0.81) ²	3.49 (0.40) ²	5.58 (1.45) ^{1,2,3}
Valor-p	.533	.033	.034	.016
<i>Tipo de contrato</i>				
Contrato permanente	3.90 (0.51)	5.56 (0.47)	3.57 (0.37)	6.05 (1.09)
Contrato temporal	3.98 (0.61)	4.73 (1.97)	3.00 (0.29)	5.07 (2.06)
Valor-p	.724	.001	.001	.049
<i>Personal a cargo</i>				
Sí tiene	3.90 (0.47)	5.53 (0.47)	3.62 (0.31)	6.15 (0.86)
No tiene	3.91 (0.52)	5.54 (0.59)	3.53 (0.40)	5.99 (1.21)
Valor-p	.974	.883	.166	.374
<i>Nivel de ingresos</i>				
\$0 - \$600	3.79 (0.60)	5.41 (0.74)	3.38 (0.41) ^{1,2,3}	5.87 (1.33)
\$601 - \$750	3.98 (0.51)	5.56 (0.49)	3.60 (0.41) ¹	5.92 (1.20)
\$751 - \$1000	3.90 (0.45)	5.61 (0.43)	3.65 (0.29) ²	6.16 (1.00)
Más de \$1000	3.99 (0.39)	5.61 (0.42)	3.67 (0.30) ³	6.22 (0.79)
Valor-p	.109	.171	.000	.280

Notas. Para las comparaciones por sexo, estado civil, hijos, nivel de estudios, tipo de contrato y personal a cargo se realizó una prueba t para comparación de medias de dos muestras independientes. Para las comparaciones por profesión, experiencia laboral y nivel de ingresos se realizó un análisis ANOVA de un factor. 1, 2, 3: Entre estos pares de grupos se encontraron diferencias estadísticamente significativas al 5%.

Tabla 4.1. Comparación de las puntuaciones reportadas por los trabajadores para las competencias de la dimensión de desarrollo personal (segunda parte).

Variable	Empatía	Emprendimiento	Iniciativa	Optimismo	Tolerancia a la frustración
Muestra general	3.56 (0.58)	4.00 (0.45)	4.46 (0.46)	3.43 (0.46)	4.17 (0.60)
<i>Sexo</i>					
Hombre	3.54 (0.58)	3.95 (0.44)	4.49 (0.45)	3.43 (0.44)	4.19 (0.57)
Mujer	3.58 (0.58)	4.04 (0.46)	4.43 (0.46)	3.43 (0.49)	4.16 (0.63)
Valor-p	.616	.140	.370	.948	.693
<i>Estado civil</i>					
Soltero	3.65 (0.58)	3.96 (0.50)	4.46 (0.50)	3.36 (0.44)	4.09 (0.63)
Casado	3.52 (0.57)	4.01 (0.43)	4.46 (0.44)	3.47 (0.47)	4.21 (0.58)
Valor-p	.146	.491	.993	.114	.116
<i>Tiene hijos</i>					
Sí tiene	3.58 (0.57)	3.98 (0.45)	4.46 (0.45)	3.45 (0.46)	4.16 (0.62)
No tiene	3.52 (0.58)	4.02 (0.45)	4.45 (0.47)	3.38 (0.46)	4.20 (0.54)
Valor-p	.494	.527	.893	.332	.701
<i>Nivel de estudios</i>					
Bachillerato	3.57 (0.58)	3.99 (0.45)	4.45 (0.45)	3.43 (0.47)	4.17 (0.58)
Universidad	3.53 (0.49)	4.07 (0.45)	4.55 (0.52)	3.46 (0.45)	4.18 (0.81)
Valor-p	.788	.450	.391	.770	.959
<i>Profesión</i>					
Ciencias sociales y humanísticas	3.58 (0.59)	3.86 (0.40) ^{1,2}	4.36 (0.48) ¹	3.31 (0.40) ^{1,2}	4.02 (0.52) ^{1,2}
Ciencias exactas e ingenierías	3.50 (0.58)	4.03 (0.42) ¹	4.55 (0.40) ¹	3.48 (0.47) ¹	4.28 (0.52) ¹
Ciencias administrativas	3.61 (0.55)	4.14 (0.50) ²	4.50 (0.48)	3.54 (0.50) ²	4.28 (0.73) ²
Valor-p	.565	.001	.039	.008	.008
<i>Experiencia laboral</i>					
0 a 10 años	3.56 (0.60)	3.95 (0.47)	4.37 (0.46)	3.33 (0.43)	4.15 (0.56)
11 a 13 años	3.55 (0.56)	4.04 (0.43)	4.51 (0.39)	3.50 (0.39)	4.27 (0.59)
14 a 18 años	3.44 (0.52)	4.04 (0.45)	4.51 (0.46)	3.44 (0.50)	4.17 (0.67)
Más de 18 años	3.97 (0.45)	4.49 (0.50)	3.51 (0.52)	4.12 (0.58)	9.36 (0.78)
Valor-p	.083	.679	.264	.126	.646
<i>Tipo de contrato</i>					
Contrato permanente	3.56 (0.57)	4.00 (0.45)	4.46 (0.46)	3.43 (0.47)	4.17 (0.60)
Contrato temporal	3.89 (0.59)	3.62 (0.18)	4.34 (0.36)	3.30 (0.28)	4.15 (0.29)
Valor-p	.204	.060	.564	.525	.929
<i>Personal a cargo</i>					
Sí tiene	3.61 (0.50)	3.98 (0.45)	4.47 (0.44)	3.47 (0.45)	4.10 (0.66)
No tiene	3.55 (0.60)	4.00 (0.45)	4.46 (0.46)	3.42 (0.47)	4.20 (0.57)
Valor-p	.540	.826	.870	.452	.319
<i>Nivel de ingresos</i>					
\$0 - \$600	3.60 (0.60)	3.83 (0.48) ^{1,2,3}	4.34 (0.50)	3.40 (0.42)	4.08 (0.59)
\$601 - \$750	3.67 (0.61)	4.06 (0.42) ¹	4.49 (0.41)	3.48 (0.48)	4.11 (0.54)
\$751 - \$1000	3.42 (0.57)	4.09 (0.36) ²	4.50 (0.46)	3.44 (0.47)	4.21 (0.69)
Más de \$1000	3.56 (0.50)	4.06 (0.48) ³	4.56 (0.42)	3.40 (0.50)	4.33 (0.54)
Valor-p	.182	.003	.064	.795	.137

Notas. Para las comparaciones por sexo, estado civil, hijos, nivel de estudios, tipo de contrato y personal a cargo se realizó una prueba t para comparación de medias de dos muestras independientes. Para las comparaciones por profesión, experiencia laboral y nivel de ingresos se realizó un análisis ANOVA de un factor. 1, 2, 3: Entre estos pares de grupos se encontraron diferencias estadísticamente significativas al 5%.

4.3. Análisis del desempeño en la tarea

En general, los trabajadores encuestados se evaluaron con un alto nivel de desempeño en la tarea ($M = 9.24$; $SD = 0.84$). Al comparar las puntuaciones entre hombres y mujeres se observó que las mujeres puntuaron más alto que los hombres en esta variable. Por su parte, los trabajadores solteros reportaron puntuaciones más elevadas en comparación con los trabajadores casados. Cuando se comparó por nivel de estudios, aquellos trabajadores con estudios universitarios indicaron que su desempeño es mayor que aquellos con estudios de bachillerato. También, se observó una relación directa entre experiencia laboral y desempeño, así como entre el nivel de ingresos y desempeño. Los trabajadores con contrato temporal presentaron puntuaciones más altas que aquellos con contrato permanente. Al comparar las puntuaciones entre distintos grupos de trabajadores no se identificaron diferencias estadísticamente significativas (Tabla 4.2).

Tabla 4.2. Comparación de las puntuaciones reportadas por los trabajadores con relación a su desempeño en la tarea.

Variable	Desempeño en la tarea
Muestra total	9.24 (0.84)
Sexo	
Hombre	9.17 (0.92)
Mujer	9.32 (0.75)
Valor-p	.198
Estado civil	
Soltero	9.31 (0.72)
Casado	9.21 (0.89)
Valor-p	.465
Tiene hijos	
Sí tiene	9.23 (0.84)
No tiene	9.27 (0.85)
Valor-p	.783
Nivel de estudios	
Bachillerato	9.23 (0.86)
Universidad	9.33 (0.62)
Valor-p	.651
Profesión	
Ciencias sociales y humanísticas	9.22 (0.88)
Ciencias exactas e ingenierías	9.23 (0.86)
Ciencias administrativas	9.28 (0.76)
Valor-p	.921
Experiencia laboral	
0 a 10 años	9.16 (0.91)
11 a 13 años	9.12 (0.96)
14 a 18 años	9.36 (0.64)
Más de 18 años	9.36 (0.78)
Valor-p	.338
Tipo de contrato	
Contrato permanente	9.23 (0.84)
Contrato temporal	9.64 (0.62)
Valor-p	.281

Personal a cargo	
Sí tiene	9.22 (0.73)
No tiene	9.25 (0.88)
Valor-p	.840
Nivel de ingresos	
\$0 - \$600	9.14 (1.09)
\$601 - \$750	9.25 (0.79)
\$751 - \$1000	9.32 (0.69)
Más de \$1000	9.29 (0.60)
Valor-p	.662

Notas. Para las comparaciones por sexo, estado civil, hijos, nivel de estudios, tipo de contrato y personal a cargo se realizó una prueba t para comparación de medias de dos muestras independientes. Para las comparaciones por profesión, experiencia laboral y nivel de ingresos se realizó un análisis ANOVA de un factor.

4.4. Análisis de la relación entre las competencias de desarrollo personal y el desempeño en la tarea

En la Tabla 4.3 se muestran las correlaciones entre las nueve competencias de desarrollo personal y el desempeño en la tarea. De acuerdo con los resultados obtenidos, el desempeño está correlacionado en mayor medida con la autoeficacia ($r = .361$; $p < .01$) y la iniciativa ($r = .329$; $p > .01$).

Tabla 4.3. Coeficientes de correlación entre las variables incluidas en el estudio.

Variable	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Autoconciencia emocional									
(2) Autoeficacia	.239**								
(3) Autoestima	.258**	.280**							
(4) Autonomía	.228**	.453**	.192**						
(5) Empatía	.341**	.003 ^{ns}	.098 ^{ns}	.018 ^{ns}					
(6) Emprendimiento	.430**	.305**	.442**	.163*	.053 ^{ns}				
(7) Iniciativa	.459**	.529**	.252**	.217**	.118 ^{ns}	.460**			
(8) Optimismo	.197**	.007 ^{ns}	.130 ^{ns}	.070 ^{ns}	.151*	.225**	.155*		
(9) Tolerancia a la frustración	.423**	.386**	.223**	.242**	.018 ^{ns}	.499**	.527**	.138*	
(10) Desempeño en la tarea	.206**	.361**	.106 ^{ns}	.244**	.030 ^{ns}	.230**	.329**	.046 ^{ns}	.310**

Notas. ** $p < .01$; * $p < .05$; ^{ns}: no significativo.

Con el objetivo de determinar las competencias que tienen un efecto en el desempeño de los trabajadores, se estimó un modelo lineal. En base a los resultados que se muestran en la Tabla 4.4, se observó que la autoeficacia tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo en el desempeño en la tarea ($\beta = .188$; $p = .028$), mientras que las competencias autoconciencia emocional, autoestima, autonomía, empatía, emprendimiento, iniciativa, optimismo y tolerancia a la frustración no tuvieron un efecto significativo en el desempeño.

Tabla 4.4. Resultados del análisis de regresión.

Variable dependiente: Desempeño en la tarea	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>EE</i>	β		
(Constante)	6.07**	0.82		7.42	.000
Autoconciencia emocional	0.10	0.14	.060	0.72	.471
Autoeficacia	0.28*	0.13	.188*	2.21	.028
Autoestima	0.14	0.16	.061	0.83	.408
Autonomía	0.07	0.05	.099	1.34	.180
Empatía	0.09	0.10	.065	0.92	.360
Emprendimiento	0.12	0.16	.067	0.80	.427
Iniciativa	0.23	0.16	.128	1.44	.152
Optimismo	0.18	0.12	.099	1.48	.141
Tolerancia a la frustración	0.16	0.12	.116	1.40	.163

$R^2 = .198$ ($R^2_{\text{ajustado}} = .161$)

Nota. $N = 206$. * $p < .05$; ** $p < .01$.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, se plantearon dos grandes conclusiones en este estudio. La primera, que se deriva de los datos, es que las competencias personales que obtuvieron las puntuaciones más altas fueron la autonomía, la iniciativa y la autoestima. Estos resultados ponen en evidencia la relevancia de factores como la independencia y la proactividad en el trabajo, ya que está comprobado en la literatura su impacto positivo en los resultados de la organización (Morgeson et al., 2005; Wang y Netemeyer, 2002; Ahmetoglu et al., 2020; Frese y Fay, 2001; Akgunduz, 2015). El alto resultado de la competencia Iniciativa en el estudio coincide con los resultados obtenidos en el estudio de Ochoa et al. (2018), sin embargo, en ese mismo trabajo autonomía no resultó tan relevante para la muestra ecuatoriana. Algunos factores como los cambios en las condiciones de trabajo en los últimos años en el país, incursión de modalidades como el teletrabajo, entre otros, pueden haber contribuido a incrementar la importancia del factor autonomía en algunas organizaciones del país.

La segunda gran conclusión del estudio es que de todas las competencias que se midieron sólo se constató la influencia de la autoeficacia en el desempeño. Las razones de esta influencia tendrían que analizarse debido a factores como el impacto que las nociones de autoconfianza de la persona en sus capacidades y conocimientos tiene en el enfrentamiento de diversos retos en el trabajo. Los resultados coinciden con los estudios de Mohammad y Nasar (2020), Judge et al. (2007) y Nan-Nan y Sanamthong (2019) y difieren de los de Vancouver et al. (2001), Vancouver y Kendall (2006), y Yeo & Neal (2006).

5.2. Limitaciones

Si bien este es un estudio pionero, como a todo trabajo de investigación de maestría, luego de culminado es necesario hacer un balance sobre sus limitaciones. Son varias las limitaciones que pueden formularse al presente trabajo. En primer lugar, el estudio es mayormente descriptivo, aunque si se realiza una parte inferencial. En un futuro podrían seguir profundizándose los objetivos que se plantearon con métodos de estadísticas más refinados. En segundo lugar, el estudio es de corte transversal, debido a que solo se consideraron datos en un solo momento del tiempo. Una tercera limitación pudiera ser a nivel del alcance de la discusión realizada, que pudiera ser más amplia, dado que los datos ofrecen múltiples posibilidades, pero debido al escaso tiempo para culminar este trabajo, no fue posible extenderla.

5.3. Recomendaciones

El estudio realizado permite presentar una serie de recomendaciones generales:

- Diseñar un sistema de competencias personales en las empresas que permita iniciar el proceso de diagnósticos (mapeo) y análisis de las fortalezas y debilidades de la organización.
- Reforzar las políticas de desarrollo de las competencias personales a través de programas y estrategias integrales como los planes de carrera y de desarrollo profesional alineadas con los planes estratégicos de las organizaciones.
- Realizar mediciones sobre los niveles de las competencias personales en las organizaciones, los niveles requeridos por sus planes de negocio y la relación que tengan con el desempeño.

5.4. Contribución e implicaciones prácticas

Debido a los escasos estudios existentes en el país sobre el tema de las competencias personales y el desempeño, el estudio hace un aporte con datos propios de las empresas ecuatorianas, con base teórica fundamentada y validada metodológicamente. También, a nivel organizacional, la metodología y los instrumentos utilizados en el estudio pueden ser replicados por otras organizaciones del país, en combinación con otras herramientas de medición de brechas para competencias ya existentes en el mercado.

Referencias bibliográficas

- Ahmetoglu, G., Scarlett, L., Codreanu, S. C., & Chamorro-Premuzic, T. (2020). The impact of organizational structure and work autonomy in fostering entrepreneurial tendencies and job performance. *Evidence-based HRM*, 8(1), 128-143. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2018-0070>
- Akgunduz, Y. (2015). The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1082-1099. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0421>
- Bakhshi, H., Downing, J. M., Osborne, M. A., & Schneider, P. (2017). *The future of skills: Employment in 2030*. Pearson.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Basantes-Andrade, A. V., Cabezas-González, M., & Casillas-Martín, S. (2020). Competencias digitales en la formación de tutores virtuales en la Universidad Técnica del Norte, Ibarra-Ecuador. *Formación Universitaria*, 13(5), 269-282. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500269>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The pro-active component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Blascovich, J. & Tomaka, J. (1991). Measures of Self-Esteem. En J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes* (pp. 115, 160). Academic Press.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and organizational Psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Carkhuff, R. P. (1969). *Helping and human relations* (Vols. 1 and 2). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Carpio, F. M. (2019). *Influencia del clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica en el desempeño organizacional de los colaboradores del área de comunidad universitaria*. Universidad Católica San Pablo.
- Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K., & Adler, M. (1998). Bringing emotional intelligence to the workplace. *New Brunswick, NJ: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Rutgers University*, 1-34.

- Deloitte. (2021). *Tendencias Globales de Capital Humano en 2021. La empresa social en un mundo disruptivo: Liderando el cambio de sobrevivir a prosperar*. <https://bit.ly/3t8b17h>
- Duan, C., & Hill, C. E. (1996). The current state of empathy research. *Journal of Counseling Psychology, 43*(3), 261–274. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.43.3.261>
- Fierro, I., & Ochoa, P. (2020). Competencias interculturales en universidades ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia, 25*(89), 130-144.
- Foro Económico Mundial. (2020). *Estas son las 10 principales habilidades laborales del futuro - y el tiempo que lleva aprenderlas*. <https://bit.ly/3w5pkeF>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior, 23*, 133-187. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6)
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal, 39*(1), 37-63. <https://doi.org/10.5465/256630>
- Gerdes, K. E., Segal, E. A., & Lietz, C. A. (2010). Conceptualising and Measuring Empathy. *British Journal of Social Work, 40*(7), 2326–2343. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq048>
- Goleman D. & Lantieri, L. (1995). *Inteligencia emocional infantil y juvenil*. Aguilar.
- Goodman, S. A. y Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior, 55*(2), 254-275. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682>
- Hackman, R. J., & Oldman, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(4), 601–622. <https://doi.org/10.1348/096317906X171442>
- Hernández Junco, V., Herrera Pérez, K. L., & Mena Moreno, M. (2019). Entrenamiento socio-psicológico para mejorar la competencia comunicativa interpersonal: estudio de un caso. *Comuni@cción, 10*(1), 5-20.
- Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menendez, R., Escobar, C. A., & McGovern, M. (2020). Competencies for industry 4.0. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing, 14*(4), 1511-1524. <https://doi.org/10.1007/s12008-020-00716-2>
- Hindle, T. (2008). *Guide to management ideas and gurus*. The Economist.
- Hoffman, M. L. (1982). Development of prosocial motivation: Empathy and guilt. En N. Eisenberg (Ed.), *The development of prosocial behavior* (pp. 281-313). Academic Press.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: the integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 107-127. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.107>

- Levenson, R. W., & Ruef, A. M. (1992). Empathy: A physiological substrate. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(2), 234–246. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.2.234>
- Leyro, T. M., Zvolensky, M. J., & Bernstein, A. (2010). Distress tolerance and psychopathological symptoms and disorders: a review of the empirical literature among adults. *Psychological Bulletin*, 136(4), 576-600. <https://doi.org/10.1037/a0019712>
- Listowel, E. (1934). A critical history of aesthetics. London: G. Allen & Unwin.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Mayer, J. & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & D. Sluyter. Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators. New York: Basic Books.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.399>
- Na-Nan, K., & Sanamthong, E. (2019). Self-efficacy and employee job performance: Mediating effects of perceived workplace support, motivation to transfer and transfer of training. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2019-0013>
- Ochoa, P., Jáuregui, K., Gomes, T., Ruiz, B. y Lasio, V. (2018). *Las competencias laborales en el mercado de profesionales de América Latina: ¿Qué destrezas demandarán las empresas del futuro en Chile, Colombia, Ecuador y el Perú?* ESAN Ediciones.
- OECD. (2021). *OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life*. <https://bit.ly/3CP1Lln>
- OIT. (2019). *Competencias para un futuro más verde: Desafíos y factores propicios para el logro de una transición justa*. <https://bit.ly/3wazlXZ>
- Poveda, C., & Vega Falcón, V. (2020). *Evaluación de las competencias personales del emprendedor y la puesta en marcha de MIPYMES: caso ecuatoriano*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3653207
- Rogers, C. R. (1975). Empathic: An unappreciated way of being. *The Counseling Psychologist*, 5(2), 2-10. <https://doi.org/10.1177/001100007500500202>
- Seligman, M. (1990). *Learned optimism*. Knopf.
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390. <https://doi.org/10.1177/1059601199243006>

- Titchener, E. (1924). *A Textbook of Psychology*. Macmillan.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes*. Harvard University.
- Vancouver J. B., & Kendall L. N. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 1146–1153. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1146>
- Vancouver J. B., Thompson C. M., & Williams A. A. (2001). The changing signs in the relationships between self-efficacy, personal goals, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 605–620. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.605>
- Velasco, J. C. C., Naranjo, L. M. J., & Vinueza, S. V. (2019). Las competencias digitales en docentes y futuros profesionales de la Universidad Central del Ecuador. *Cátedra*, *2*(1), 76-97. <https://doi.org/10.29166/catedra.v2i1.1560>
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2002). The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *30*(3), 217-228. <https://doi.org/10.1177/0092070302303003>
- Yeo G. B., & Neal A. (2006). An examination of the dynamic relationship between self efficacy and performance across levels of analysis and levels of specificity. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 1088–1101. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1088>
- Zeigler-Hill, V. (2013). *Self-esteem*. Psychology Press.